



**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BADAN AMIL
ZAKAT NASIONAL PROVINSI JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya, Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh :

Husnul Afifah

NIM. B94216076

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2020

LEMBAR PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN OTENTITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Husnul Afifah

NIM : B94216076

Prodi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada lembaga pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun
2. Skripsi ini adalah murni hasil karya penulis secara mandiri bukan hasil dari plagiasi karya orang lain, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya
3. Apabila di kemudian hari terbukti dan dibuktikan skripsi ini sebagai hasil plagiasi, saya akan bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang terjadi

Surabaya, 16 Maret 2020

Yang menyatakan



(Husnul Afifah)

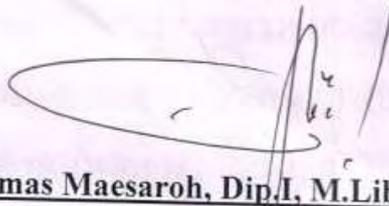
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

NAMA : Husnul Afifah
NIM : B94216076
PRODI : Manajemen Dakwah
KONSENTRASI : Manajemen Kelembagaan
JUDUL SKRIPSI : Peningkatan Kinerja Pengurus Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing.

Surabaya, 2020

Pembimbing



Dra. Imas Maesaroh, Dip.I, M.Lib, M.Lib, Ph.D

NIP: 196605141992032001

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi oleh Husnul Afifah telah dipertahankan dan dinyatakan lulus oleh tim penguji.

Surabaya, 19 Maret 2020

Mengesahkan
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,

Dr. H. Abd. Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003

Penguji I

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I, M.Lib-M.Lib, Ph.D
NIP. 196605141992032001

Penguji II

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji III

Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP. 197512302003121001

Penguji IV

Airlangga Bramavudha, MM
NIP. 197912142011011005



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : HUSNUL AFIFAH
NIM : B94216076
Fakultas/Jurusan : FDK/MANAJEMEN DAKWAH
E-mail address : husnulafifah26@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
PROVINSI JAWA TIMUR

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 24 Juni 2020


Penulis
(HUSNUL AFIFAH)

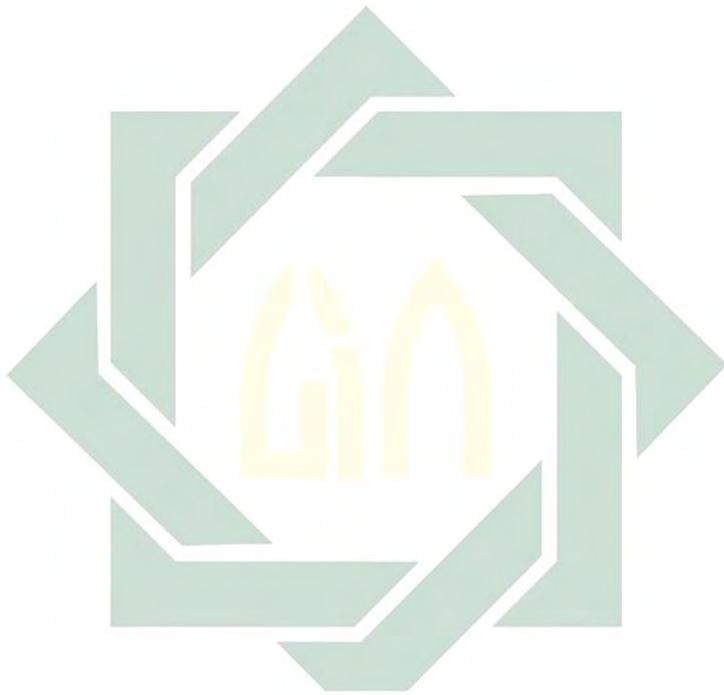
ABSTRAK

Husnul Afifah. 2020. *Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur*

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab peningkatan kinerja karyawan di BAZNAS Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan triangulasi data dan meningkatkan ketekunan. Hal tersebut dilakukan peneliti untuk menguji keabsahan data dan digunakan untuk pengecekan data. Selain itu, peneliti juga melakukan pemilahan data, penyajian data dan analisis data secara sistematis.

Penelitian ini menemukan, bahwa peningkatan kinerja BAZNAS Provinsi Jawa Timur dilakukan dengan cara mengadakan kegiatan sholat Dhuha berjamaah. Sholat Dhuha tersebut dilakukan setiap pagi disertai dengan doa bersama, evaluasi dan pembinaan. Peningkatan kinerja BAZNAS Provinsi Jawa Timur juga dilakukan dengan cara memberikan bantuan karyawan (PBK). Bantuan karyawan tersebut berupa penghargaan/ *reward*, penambahan gaji, beasiswa dan umroh. Dengan adanya PBK, karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan semangat. Oleh karena itu, BAZNAS Provinsi Jawa Timur selalu memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja. Selain program bantuan karyawan, BAZNAS Provinsi Jawa Timur setiap tahun juga meluncurkan program terbaru. Program baru tersebut merupakan bentuk pelatihan pengembangan inovasi yang diberikan kepada karyawan agar memiliki kinerja yang baik.

Kata Kunci: kinerja, peningkatan kinerja



DAFTAR ISI

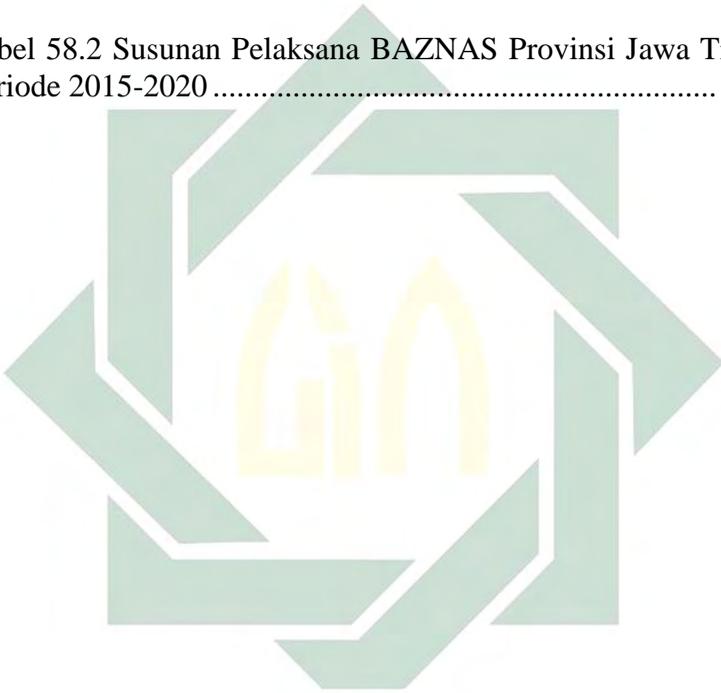
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN OTENSITAS SKRIPSI.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI...	iii
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iv
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR BAGAN.....	xi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Definisi Konsep.....	9
F. Sistematika Penulisan	12
BAB II: KAJIAN TEORI.....	14
A. Kerangka Teori	14

B. Penelitian Terdahulu	39
BAB III: METODE PENELITIAN.....	43
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	43
B. Lokasi Penelitian.....	44
C. Jenis dan Sumber Data.....	45
D. Tahap-tahap Penelitian.....	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Teknik Validitas Data	51
G. Teknik Analisis Data.....	54
BAB IV: HASIL PENELITIAN	56
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	56
B. Penyajian Data	59
C. Analisis Data.....	109
BAB V: PENUTUP	175
A. Kesimpulan	175
B. Rekomendasi.....	176
C. Keterbatasan Penelitian.....	176
DAFTAR PUSTAKA.....	178
LAMPIRAN.....	182

DAFTAR TABEL

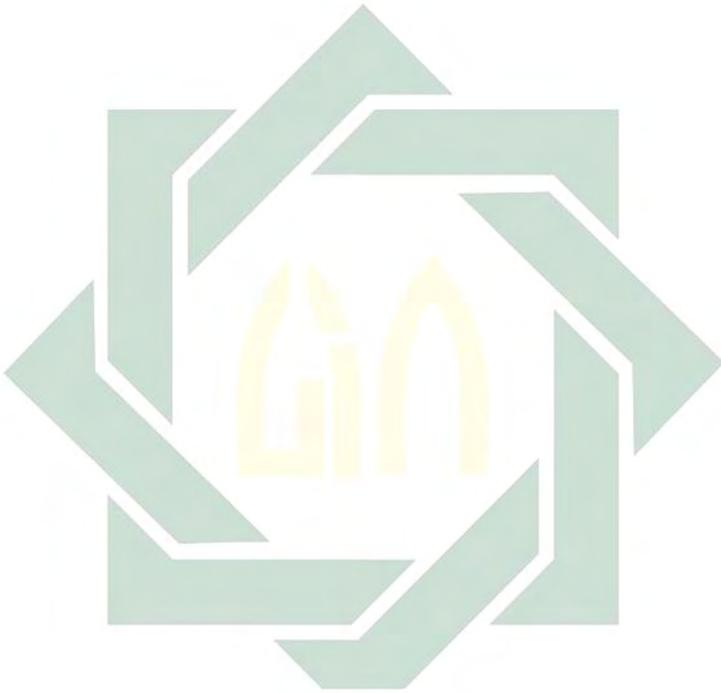
Tabel 57.1 Susunan Pengurus BAZNAS Provinsi Jawa Timur
Periode 2015-2020 57

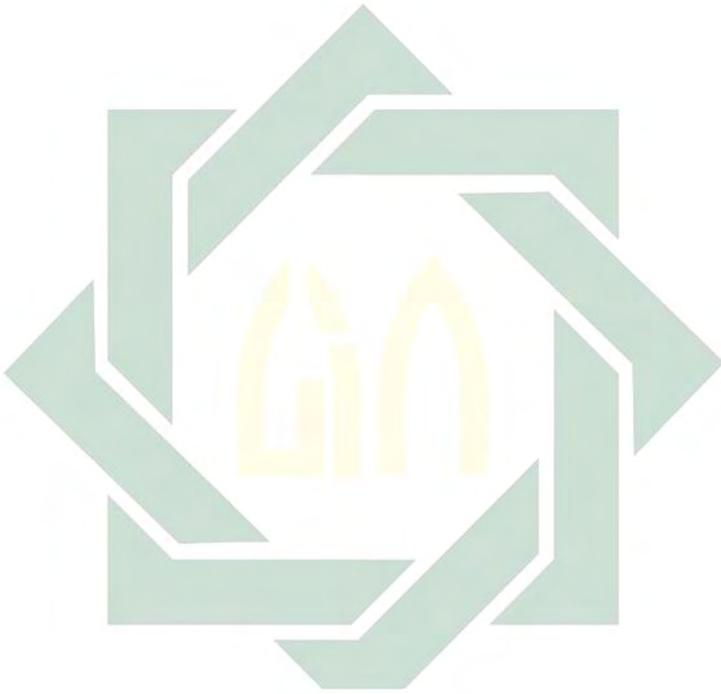
Tabel 58.2 Susunan Pelaksana BAZNAS Provinsi Jawa Timur
Periode 2015-2020 58



DAFTAR BAGAN

Bagan 27.1 langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan 27





BAB I

PENDAHULUAN

a. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki setiap perusahaan baik instansi maupun perusahaan. Setiap aktivitas dan kegiatan organisasi melibatkan sumber daya manusia (SDM). SDM juga merupakan penentu utama berkembangnya organisasi. Karyawan pada hakikatnya merupakan alat penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk memiliki SDM yang berkualitas diperlukan strategi peningkatan di dalam bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Megarani, bahwa “kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki SDM pada dasarnya terbatas, sehingga diperlukan konsep strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia”.¹ Setiap organisasi membutuhkan SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mencari dan mempertahankan karyawan yang memiliki efektivitas yang baik, karena hal tersebut berdampak terhadap perkembangan perusahaan.

Karyawan adalah salah satu SDM yang ada di dalam perusahaan. Karyawan memiliki peran penting di dalam perusahaan. Karyawan memiliki tugas untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan. “Karyawan merupakan sumber daya yang memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai

¹ Megarani, Sulia, Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta, *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dakwah*, (Vol. 6, No. 1, 2016), hlm. 01.

tujuannya”.² Muljani juga mengatakan, bahwa “harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan karyawan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja”.³ Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur kebutuhan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik berdampak terhadap proses pencapaian tujuan organisasi. Untuk memperoleh karyawan dengan kinerja yang baik, perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan setiap karyawan. Hal tersebut berkaitan dengan apa saja yang mendorong karyawan agar bisa bekerja dengan baik. Karyawan dapat didorong oleh beberapa faktor tertentu agar memiliki output-an yang baik. Seperti yang dikatakan oleh Ranikusna, bahwa “faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya, yaitu: motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasi”.⁴ Menurut Christina and Maren, “kinerja

² Prihantoro, Agung, Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah Di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati), *Jurnal Manajemen*, (Vol. 5, No. 2, 2017), hlm. 6.

³ Muljani, Ninuk, Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi*, (Vol. 5, No. 1, 2002), hlm. 4.

⁴ Ghoniyah, Nunung, Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen, *Jurnal Ekonomi*, (Vol. 3, No. 1, 2011), hlm. 4.

sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen”.⁵ Menurut Marliati, Sumardjo, dan Asngari, “kinerja sumber daya manusia mengacu kepada konsep-konsep pemberdayaan yaitu yang mampu meningkatkan kapasitas (keberdayaan) dan kemandirian”.⁶ Menurut Iskandar, “kepemimpinan dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi melalui peningkatan kinerja seseorang”.⁷ Menurut Prihadi, “kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/ superior”.⁸ Dari pengertian tersebut penulis dapat menyimpulkan, bahwa setiap perusahaan memerlukan peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Salah satu cara untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja pegawai adalah dengan memenuhi kebutuhan karyawan, baik kebutuhan secara lahir maupun batin. Setiap organisasi perlu memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi. Seperti yang dikatakan oleh As’ad, “faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, meliputi: faktor finansial, fisik, sosial, dan psikologi”.⁹ Kebutuhan karyawan perlu diperhatikan seorang manajer agar karyawan memiliki rasa nyaman dalam bekerja. Kebutuhan finansial karyawan berupa: system, gaji,

⁵ Prihantoro, Agung, Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah Di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati), *Jurnal Manajemen*, (Vol. 2, No. 4, 2002), hlm. 14.

⁶ Marliati, Sumardjo, Pang S. Asngari, Faktor-Faktor Penentu Peningkatan Kinerja Penyuluh Pertanian Dalam Memberdayakan Petani (Kasus Di Kabupaten Kampar Provinsi Riau), *Jurnal Manajemen*, (Vol. 3, No. 1, 2008), hlm. 11.

⁷ Iskandar, Uray, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Vol. 4, No. 3, 2008), hlm. 2.

⁸ Hadi Pranoto, Prasetyo, Program Pengembangan SDM Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen*, (Vol. 3, No. 1, 2009), hlm. 17.

⁹ *Ibid*, hlm. 17.

jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi. Kebutuhan fisik karyawan meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, jam istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/ suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

Ketika pembangunan ekonomi semakin berkembang, orang-orang mulai melihat pentingnya melakukan kerja nyata yang dapat menghasilkan output-an yang baik. Dengan perkembangan tersebut, manusia dituntut agar bisa bekerja secara profesional dan memiliki inovasi yang baik. SDM merupakan aset terbesar di dalam organisasi. Mengingat pentingnya SDM di dalam organisasi, maka organisasi perlu melakukan pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki kinerja yang baik. Pendidikan dan pelatihan tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman demi tercapainya kinerja yang diinginkan. Dengan kinerja yang baik, diharapkan mampu memberi sumbangan bagi kemajuan perusahaan sesuai perkembangan zaman.

Memiliki SDM dengan tenaga yang terampil merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda lagi. Ketika terdapat krisis SDM yang demikian, justru manusia seharusnya menyadari bahwa ia dituntut untuk memiliki kemampuan yang berkualitas. Jika organisasi mengalami penurunan kualitas SDM, maka manusia siap memasuki era persaingan besar antar organisasi lain. Organisasi yang memiliki SDM dengan kinerja yang baik diharapkan mampu membantu meningkatkan kemajuan persaingan perusahaan.

Dalam upaya mengatasi masalah tersebut, organisasi dapat melakukan perbaikan di dalam manajemen SDM. Salah satu upaya tersebut adalah dengan melakukan pengembangan SDM. Perbaikan SDM tersebut diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan untuk

mengembangkan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja yang berkualitas dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Hal tersebut dapat dikuatkan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Warniati.¹⁰ Warniati menjelaskan, bahwa untuk memperbaiki kualitas SDM PT. Makassar Raya Motor Cabang Parepare , organisasi tersebut melakukan pengembangan SDM. Pengembangan SDM tersebut berupa mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan manajemen, menerapkan kedisiplinan kerja, dan motivasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawan PT. Makassar Raya Motor Cabang Parepare. Penelitian yang serupa lainnya dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sulia Megarani.¹¹ Sulia menjelaskan di dalam penelitiannya, bahwa untuk meningkatkan kinerja SDM pada perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta perusahaan perlu melakukan strategi peningkatan kinerja, yaitu dengan lima tindakan; memberikan dorongan yang positif, melakukan program disiplin positif, memberikan program bantuan karyawan, dan menerapkan sistem manajemen pribadi dan penetapan hukum. Dari penelitian tersebut dijelaskan, bahwa dengan adanya pengembangan SDM, perusahaan tersebut mampu menghasilkan dampak yang positif.

Berkaitan dengan peningkatan kinerja, penulis memilih Badan Amil Zakat Nasional sebagai obyek dalam penelitian. Badan Amil Zakat Nasional merupakan lembaga pengelolaan zakat, infaq, dan shodaqoh. Lembaga tersebut berperan penting dalam mensejahterakan

¹⁰ Warniati, Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Makassar Raya Motor Cabang Parepare, *Skripsi*, (Pare, Syariah Dan Ekonomi Islam: 2018).

¹¹ Sulia Megarani, Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta, *Skripsi*, (Yogyakarta, Fakultas Dakwah dan Komunikasi: 2016).

masyarakat. Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki lima program kerja, yaitu: Jatim Timur Makmur, Jawa Timur Cerdas, Jawa Timur Sehat, Jawa Timur Peduli, dan Jawa Timur Taqwa. Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur berdiri dalam naungan pemerintah Provinsi.

Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur merupakan organisasi nonstruktural. Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki tanggung jawab terhadap presiden melalui menteri agama. Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki tugas dan fungsi sebagai menghimpun zakat, infaq, shodaqoh dan menyalurkannya pada tingkat nasional.

Seiring berkembangnya Lembaga Badan Amil Zakat Nasional provinsi Jawa Timur yang sudah berjalan beberapa tahun, Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki banyak program sosial yang sudah dilaksanakan. Program tersebut berupa penyaluran dana zakat melalui sektor pendidikan, pembangunan, dan kesejahteraan umat. Hal itu dilaksanakan dengan cara yang adil agar dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam berdonasi. Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki target-target nasional. Salah satu targetnya tersebut adalah mengoptimalkan pendayagunaan zakat melalui program kemandirian masyarakat.

Karyawan adalah salah satu sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur. Karyawan memiliki peran penting di dalam lembaga. Ketersediaan karyawan dibutuhkan untuk menyelesaikan visi misi lembaga. “Karyawan merupakan sumber daya yang memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai

tujuannya”¹². Berdasarkan program Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur, lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur tentunya membutuhkan karyawan dengan jumlah yang mencukupi. Selain itu, agar Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur dapat menjalankan seluruh program-programnya, lembaga tersebut membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan berkualitas.

Untuk memperoleh kinerja yang baik, Lembaga Badan Amil Zakat Nasional perlu melakukan pengembangan SDM. Pengembangan SDM dilakukan agar memperoleh karyawan yang berkualitas dengan output-an yang baik. Pengembangan tersebut bisa dilakukan dengan melakukan pelatihan karyawan Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur, motivasi, evaluasi kerja, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan fasilitas pendidikan. Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur adalah lembaga yang besar. Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur yang membutuhkan karyawan dengan kinerja yang baik agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa, masalah pokok yang diambil adalah sulitnya memiliki karyawan yang dapat bekerja dengan profesional. Suatu organisasi akan sulit berkembang jika tidak memiliki kinerja yang baik sesuai tuntutan zaman. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur mengenai peningkatan kinerja. Peneliti menemukan keunggulan pada lembaga Badan Amil Zakat Nasional dalam kegiatan peningkatan kinerja. Lembaga

¹² Prihantoro, Agung, Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah Di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati), *Jurnal Manajemen*, (Vol. 5, No. 2, 2017), hlm. 6.

tersebut memiliki kegiatan tertentu yang dapat mendorong karyawan untuk semangat dalam bekerja.

Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki lima program yang setiap programnya membutuhkan pimpinan dan staff dalam melaksanakan program tersebut. Untuk itu, lembaga tersebut masih memerlukan tenaga kerja jika melihat karyawan yang dimilikinya hanya 16 orang. Meskipun memiliki keterbatasan karyawan, hal tersebut tidak menjadi penghalang karyawan dalam melaksanakan seluruh program-programnya. Hal tersebut tentunya tidak luput dari perhatian seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan agar tetap berjalan sesuai visi dan misi organisasi.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, peneliti menjadikan latar belakang tersebut sebagai landasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, peneliti mengajukan sebuah judul penelitian, **Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur.**

b. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur?”

c. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur.

d. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan manfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi keilmuan, sebagai berikut.

- a) Sebagai sumbangan pemikiran mengenai peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi maupun lembaga.
- b) Sebagai pijakan dan referensi yang digunakan untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan proses peningkatan kinerja yang ada di organisasi maupun lembaga.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat terhadap seluruh umat manusia, sebagai berikut:

- a) Sebagai bahan masukan untuk perbaikan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- b) Dapat menambah wawasan dan pengalaman secara langsung tentang cara melakukan proses peningkatan kinerja pada suatu organisasi maupun lembaga.

e. Definisi Konsep

Penulis mengangkat penelitian ini dengan judul “Peningkatan kinerja karyawan BAZNAS JATIM (Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur)”. Agar tidak

menimbulkan kesalahpahaman dan salah pengertian dalam memahami konteks judul penelitian ini, peneliti memberikan batasan dan penegasan istilah dari judul tersebut:

1. Kinerja

“Kinerja adalah serangkaian aktivitas yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik, baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja mensyaratkan adanya semangat kerja yang di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan, baik organisasi maupun seseorang.”¹³

2. Peningkatan Kinerja

“Peningkatan kinerja adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/ upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai”¹⁴

3. Indikator Keberhasilan Kinerja

“Menurut Swanson dan Holton, kinerja dapat diukur dari: Kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, pengetahuan tentang kerja, kemandirian kerja, kehadiran dan ketepatan waktu, pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, kemampuan

¹³ Iskandar, Uray, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Vol. 4, No. 3, 2008), hlm. 8.

¹⁴Sedarmayanti, Manajemen Strategi, (Bandung: Refika Aditama, 2014), hlm. 2.

supervisi dan teknik.”¹⁵ “Keberhasilan kinerja juga dapat dilihat dari seberapa jauh pegawai telah mencapai tujuan organisasi, apakah mengalami hambatan dalam bekerja, apakah pegawai memiliki kemampuan fisik, mental, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki pengetahuan dan motivasi yang tinggi, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja.”¹⁶

4. Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur
Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur (BAZNAS JATIM) adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat di tingkat provinsi. Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat daerah provinsi Jawa Timur. Dengan demikian, Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur bersama pemerintah bertanggung jawab untuk mengawal pengelolaan zakat yang berasaskan: syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas.
5. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan kinerja sebagai karyawan di lembaga Badan Amil Zakat Nasional. Karyawan yang dimaksud ialah keseluruhan orang yang bekerja di dalam lembaga BAZNAS termasuk karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Tujuan dari penelitian ini adalah penulis ingin mengetahui bagaimana

¹⁵ Keban, Yeremias T, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu, Gava Media: Yogyakarta, 2004.

¹⁶*Ibid*, 2004.

peningkatan kinerja yang dilakukan karyawan di lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur.

f. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan penulisan skripsi ini, maka penulis membuat sistematika pembahasan yang tersusun dalam lima bab, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN TEORITIK

Bab ini berisi penelitian teordahulu yang relevan dan kerangka teori. Kerangka teori menjelaskan tentang kinerja, peningkatan kinerja dan indikator keberhasilan kinerja.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian, meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menjelaskan gambaran umum obyek penelitian, penyajian data dan pembahasan hasil penelitian (analisis data).

Gambaran umum obyek penelitian adalah menggambarkan tentang situasi dan kondisi di dalam lapangan. Penyajian data adalah berisikan tentang data-data yang bersangkutan dengan jawaban dari rumusan masalah. Pembahasan penelitian tentang topik yang diteliti. Sedangkan, analisis data adalah menganalisis dari data-data yang sudah terkumpul.

BAB V PENUTUP

Penutup menjelaskan kesimpulan, saran, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian. Kesimpulan merupakan merumuskan ulang menyimpulkan jawaban rumusan masalah penelitian. Bagian akhir setelah penutup berisi daftar pustaka, dan lampiran-lampiran.

BAB II KAJIAN TEORETIK

a. Kerangka Teoretik

1. Konsep Kinerja

“Kinerja adalah serangkaian aktivitas yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik, baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja mensyaratkan adanya semangat kerja yang di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan, baik organisasi maupun seseorang.”¹⁷ Kinerja merupakan bentuk nyata dari sebuah nilai, kepercayaan, dan pemahaman. Hal tersebut dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu. Menurut Islam, “kinerja merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri”.¹⁸ Allah SWT berfirman dalam Al-Qur’an surat Al-Fath ayat 29 dan surat Al-Jumu’ah ayat 10 yang berbunyi:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا
يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي
التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ
يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً
وَأَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: “Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras

¹⁷ Iskandar, Uray, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Vol. 4, No. 3, 2008), hlm. 8.

¹⁸ Hakim, Zikrul, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, (Jakarta, 2006), hlm. 14.

terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar.”

Suatu organisasi dapat berkembang jika memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik berpengaruh terhadap peningkatan hasil dari suatu organisasi. Untuk memperoleh kinerja yang baik, organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang baik pula. Seperti yang dikatakan oleh Abdullah: “Kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan oleh pekerja dengan sabaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pemimpin (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja”.¹⁹ “Kinerja adalah serangkaian aktivitas yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik, baik berupa

¹⁹ Abdullah, Ma'aruf, Manajemen Bisnis Syariah, (Yogyakarta: ASWAJA, 2013), hlm. 45.

keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi”.²⁰ Pengukuran kinerja suatu lembaga dapat dilakukan secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Salah satu konsep yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut diantaranya dengan menggunakan metode *balance scorecard*.²¹

Kinerja seorang karyawan menunjukkan pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Keberhasilan tersebut dapat diketahui melalui tingkatan kinerja seorang karyawan. “Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tiga tingkatan, yaitu: tingkatan kinerja tinggi, menengah, dan rendah”.²²

Ada banyak definisi mengenai manajemen kinerja yang dikemukakan oleh para ahli terutama mereka yang memiliki ahli dibidang manajemen. Kinerja pada umumnya dipandang baik oleh perusahaan, akan tetapi seharusnya kinerja menunjukkan perkembangan perusahaan, baik peningkatan maupun penurunan. Kinerja nantinya yang akan dibandingkan dengan output perusahaan. Jika sudah sesuai dengan tujuan organisasi, maka organisasi telah berhasil memanagerkin kinerja perusahaan, begitu pula dengan sebaliknya. Adapun

²⁰ Iskandar, Uray, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Vol. 4, No. 3, 2008), hlm. 8.

²¹ Ummi Kholifah, Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode *Balance Scorecard* (studi kasus BAZNAS kota Yogyakarta), *Skripsi*, (Yogyakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam: 2016).

²² Manulang, Pengantar Ekonomi Perusahaan, (Ghalia Indonesia: Medan, 1973), hlm. 235.

pengertian manajemen kinerja menurut Irham Fahmi, yaitu “suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada organisasi tersebut dengan maksimal.”²³ August menyatakan, bahwa “kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.”²⁴ Maier menyatakan, “penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.”²⁵ lebih tegas lagi Lawler dan Poter menyatakan, “kinerja adalah yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.”²⁶

Pengukuran kinerja lembaga zakat yang tercantum dalam International Standard of Zakat Management (ISZM) terdiri atas pengukuran terhadap efisiensi lembaga zakat dan pengukuran terhadap kapasitas organisasi. Pengukuran komponen efisiensi ini akan memperlihatkan apakah pengelolaan dana yang dilakukan lembaga zakat sudah efisien atau belum. Lembaga zakat yang dikatakan efisien apabila mengeluarkan sedikit biaya untuk mendapatkan penghimpunan dana dimana usaha penghimpunan ini harus sejalan dengan program dan pelayanan lembaga

²³ Fahmi, Irham, Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi), (Bandung: Elfabeta, 2013), hlm.2.

²⁴ Suwatno dan Doni, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Alfabeta: Bandung, 2013, hlm. 196.

²⁵ *Ibid*, hlm. 196.

²⁶ *Ibid*, hlm. 196.

zakat (PEBS-FEUI & IMZ, 2010).²⁷ Berdasarkan hal tersebut maka pengeluaran yang dilakukan lembaga zakat harus lebih banyak digunakan untuk program dan pelayanannya.

Efisiensi pengelolaan zakat dapat diukur dengan rasio beban program, rasio beban operasional, rasio beban penghimpunan dan efisiensi penghimpunan (PEBS-FEUI, 2010). Rasio beban program didapat dengan membagi total biaya program dengan total biaya yang dikeluarkan lembaga zakat selama satu tahun. Biaya program yang dimaksudkan adalah pengeluaran yang ditujukan untuk pemberdayaan mustahik. Beban operasional adalah pengeluaran lembaga zakat untuk kegiatan operasional, yang mana hal ini tercermin dalam penggunaan dana amil.²⁸ Perlunya analisis terhadap kapasitas lembaga zakat adalah untuk menentukan seberapa jauh keberlangsungan program dan pelayanan lembaga zakat dan seperti apa lembaga zakat dapat mempertahankannya. Pengukuran kapasitas lembaga zakat menurut ISZM terdiri atas rasio pertumbuhan penerimaan dana, rasio pertumbuhan beban program dan rasio modal kerja.²⁹

Perusahaan yang dinamis selalu mengedepankan produktivitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Memperhatikan SDM fisik, keuangan,

²⁷ Akbar Prayogi, Analisis Kinerja Baznas Kota Tangerang Selatan Dengan Pendekatan Indeks Zakat Nasional, *skripsi*, (Jakarta, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, 2019)

²⁸ *Ibid*, 2019.

²⁹ *Ibid*, 2019.

pemasaran merupakan hal yang dapat menunjang perusahaan tetap kompetitif. Faktor yang dianggap paling potensial dalam mempertahankan keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang baik memiliki dampak positif terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan peningkatan potensi sumber daya manusia atau yang disebut dengan peningkatan kinerja.

2. Peningkatan Kinerja

Kinerja yang baik merupakan kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Akan tetapi, kinerja harus memiliki beberapa kriteria agar produktivitas perusahaan bisa meningkat. Produktivitas dapat meningkat dengan melakukan penyusunan/ cara untuk mengembangkan SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Sedarmayanti, “strategi peningkatan kinerja adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/ upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai”.³⁰ Jadi, peningkatan kinerja karyawan adalah usaha untuk memperbaiki pelaksanaan kinerja karyawan yang sekarang maupun yang akan datang, sehingga pelaksanaan tujuan organisasi lebih efisien.

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Setiap organisasi atau instansi memiliki program yang diarahkan kepada karyawan. Program tersebut berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan.

³⁰Sedarmayanti, Manajemen Strategi, (Bandung: Refika Aditama, 2014), hlm. 2.

“Peningkatan kinerja karyawan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan mengubah perilaku karyawan yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan, dan sikap”.³¹

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Sehingga, para pemimpin harus mempengaruhi karyawan agar berkontribusi kepada instansi. Kontribusi tersebut dapat berupa pelayanan kualitas yang disajikan. Menurut As’ad, “performance kerja adalah fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan level tertentu”. “Motivasi tersebut ditentukan kebutuhan yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan merupakan alat (*instrumentality*) dan tingkah laku produktif itu terhadap tujuan yang diinginkan”.³²

Jadi, strategi peningkatan kinerja adalah suatu proses yang dilakukan oleh pemimpin untuk memajukan karyawan, baik dari pengetahuan maupun kemampuan karyawan dengan berbagai cara dan upaya tertentu. Sehingga, karyawan dapat mengubah kemampuan bekerja, berpikir, dan ketrampilan-ketrampilan. Oleh karena itu, kinerja karyawan harus dikontrol oleh seorang atasan. Hal tersebut dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, sehingga pelaksanaan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Keberhasilan peningkatan kinerja organisasi sangat tergantung dengan baik buruknya pengembangan

³¹ Rizky Dalimunthe, Kamar, Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Panen PT. Perkebunan Nusantara III, Skripsi, (Medan: Departemen Agribisnis, 2010), hlm. 22.

³² Mahareni, Septia, pengaruh kemampuan manajerial pengurus dan kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan anggota koperasi pegawai republik indonesia (KPRI) fajar baru kecamatan sukorejo kabupaten kendal tahun 2011, skripsi, (semarang: pendidikan ekonomi, 2011), hlm. 33.

karyawan. Tujuan organisasi dapat tercapai, jika kerja karyawan terlatih dan profesional di dalam bidangnya. Seperti yang dikatakan oleh Akhmad, “latihan yang baik diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama.”³³ Karyawan baru memerlukan pelatihan untuk menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan. Sedangkan karyawan lama membutuhkan pelatihan untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan tuntutan agar selalu bisa berkembang. Dalam konsep peningkatan kinerja, seorang atasan perlu melakukan perencanaan untuk pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja. Pengembangan SDM di dalam organisasi dapat berupa kegiatan pelatihan, evaluasi kinerja, program prestasi dan lain sebagainya.

a) Jenis-Jenis Pelatihan Kinerja

Kegiatan pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kemampuan dan meningkatkan kinerja. Pelatihan yang disertakan dapat berupa keahlian, pengetahuan, keterampilan, sikap dan lain sebagainya. Menurut Mathis dan Jackson, “pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, meliputi:³⁴ 1). Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan ketika melaksanakan kegiatan pelatihan. Hal tersebut berlaku untuk karyawan baru dan lama. 2). Pelatihan pekerjaan/ teknis.

³³Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 72.

³⁴*Ibid*, hlm. 75-76.

Pelatihan pekerjaan / teknis sesuai bidangnya karyawan dapat memungkinkan para karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. 3). Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah dimaksudkan agar karyawan bisa mengatasi masa operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam organisasi. 4). Pelatihan dan perkembangan inovatif. Pelatihan dan pengembangan inovatif dimaksudkan agar memiliki penyediaan fokus jangka panjang untuk perkembangan organisasi ke depan.”

b) Tujuan Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja karyawan memiliki tujuan yang penting di dalam sebuah organisasi. Salah satu tujuan tersebut adalah memberikan suatu pencerahan dari permasalahan di dalam sebuah organisasi, sehingga yang dikerjakan tidak membawa dampak negatif terhadap organisasi di masa mendatang. “Adapun syarat agar manajemen kinerja dapat berfungsi di dalam sebuah organisasi, 1). Pihak manajemen perusahaan harus mengedepankan konsep komunikasi yang bersifat multi komunikasi. Multi komunikasi artinya pihak organisasi tidak menutup diri dari berbagai informasi yang masuk, akan tetapi informasi tersebut tetap difilter/ disaring agar memperoleh informasi yang benar-benar layak. 2). Informasi yang telah difilter dijadikan bahan kajian pada forum berbagai pertemuan agar memperoleh pengembangan kinerja yang diinginkan. 3). Pihak perusahaan menerapkan sistem standart

prosedur yang diakui oleh lembaga dan bersertifikasi. 4). Pihak perusahaan diharapkan memberikan pelayanan berupa anggaran khusus untuk pengembangan kinerja karyawan. 5). Membuat jadwal kerja yang realistis dan layak. 6). Pihak manajemen perusahaan menerapkan prinsip kehati-hatian di dalam mengeluarkan kebijakan.”³⁵

“Adapun tujuan adanya manajemen kinerja yang pertama adalah dapat menurunkan potensi konflik”.³⁶ Dalam lingkungan kerja, konflik sering kali muncul yang dapat mengancam perkembangan organisasi, baik itu konflik kecil maupun besar. Selain itu, konflik juga dapat mengakibatkan kreativitas dan inovasi organisasi menurun. Oleh karena itu, manajemen kinerja berperan sebagai menurunkan jumlah konflik yang kemungkinan akan terjadi.

Kedua, “manajemen kinerja berfungsi membangun daya saing organisasi”.³⁷ Di era globalisasi yang penuh persaingan ini, perusahaan diuntut mampu beradaptasi dan bersaing di pasar global. Jika suatu perusahaan tidak mampu bersaing di era globalisasi, maka organisasi akan mengalami penurunan baik dari segi penjualan, kualitas, maupun profit yang didapat.

³⁵ Fahmi, Irham, Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi), (Bandung: Elfabeta, 2013), hlm.15-16.

³⁶*Ibid*, hlm. 17.

³⁷ *Ibid*, hlm. 22.

Ketiga, “manajemen kinerja juga berperan dalam membangun kedisiplinan kerja”.³⁸ Penggunaan konsep manajemen kinerja secara maksimal dapat mendorong disiplinnya kerja. Kedisiplinan kerja yang menurun memungkinkan dapat menurunkan kualitas kinerja organisasi. Penurunan kualitas kinerja dapat mengancam pertumbuhan sebuah organisasi. Oleh karena itu, manajemen kinerja dilakukan agar kinerja SDM organisasi mengalami peningkatan.

Tujuan organisasi dapat tercapai dengan dukungan karyawan yang dapat melakukan tugasnya dengan baik dan tepat. Untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, organisasi perlu melakukan pelatihan. Walaupun kegiatan pelatihan memerlukan biaya, akan tetapi pelatihan tersebut perlu dilakukan untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Jadi, tujuan kegiatan pelatihan karyawan adalah “untuk dapat memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja.”³⁹

c) Prinsip dan Jenis Pengembangan Kinerja

Setiap sumber daya manusia memiliki kelebihan dan keterbatasan skill. Untuk itu, pengembangan kinerja penting dilakukan oleh perusahaan, karena pengembangan kinerja dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan

³⁸ Fahmi, Irham, Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi), (Bandung: Elfabeta, 2013), hlm. 28.

³⁹Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 78.

karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Hasibuan, “prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Program pengembangan adalah jenis rencana yang konkrit karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya.”⁴⁰ Hasibuan juga menjelaskan, bahwa jenis-jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

Pengembangan secara informal yang dimaksud adalah pengembangan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Jadi, karyawan melatih kinerjanya sendiri dengan membaca buku atau mempelajari ilmu yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pengembangan secara informal menunjukkan, bahwa seseorang ingin bekerja keras untuk berkembang dengan prestasi kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena dapat meningkatkan produktifitas tanpa mengeluarkan biaya yang banyak. Sedangkan pengembangan formal, yaitu karyawan yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti acara pelatihan. Pengembangan formal dilaksanakan karena adanya tuntutan pekerjaan sekarang maupun yang akan datang.

Pengembangan dilakukan dengan berdasarkan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan. Hal tersebut dikarenakan pelatihan perlu dilakukan dengan efektif dan efisien,

⁴⁰Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 80.

sehingga dapat menghasilkan karyawan yang benar-benar produktif. Pelatihan dalam rangka peningkatan kinerja tidak bisa dilakukan dengan asal-asalan, pelatihan tersebut minimal memiliki prinsip pedoman dalam melakukan pengembangan. Seperti prinsip-prinsip perencanaan pelatihan yang dirumuskan oleh Mc. Gehee, yaitu:⁴¹ “1). Materi harus disajikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan. 2). Tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang dicapai. 3). Pemateri harus mampu memotivasi dan membangkitkan semangat dalam bekerja. 4). Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif. 5). Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku.”

d) Metode Pengembangan Kinerja

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kinerja harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan SDM perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh atasan atau manajer yang bertanggungjawab dalam hal pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan. Dalam program pelatihan dan pengembangan kinerja, atasan harus menetapkan waktu, tempat, dan bahan pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan. Metode-metode pengembangan dan pelatihan kinerja karyawan harus didasarkan pada sasaran organisasi yang ingin dicapai. Berikut adalah metode pengembangan dan

⁴¹Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 82.

pelatihan kinerja karyawan:⁴² “1). Metode pelatihan. Metode pengembangan dan pelatihan kinerja karyawan yang sering dipakai adalah: simulasi, metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran. 2). *Understudy*. *Understudy* adalah mempersiapkan peserta untuk meaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu jabatan tertentu. Metode tersebut berupa belajar berbuat dengan ditekan melalui kebiasaan. 3). *Job rotation* dan kemajuan berencana. Metode tersebut berupa perputaran jabatan didalam organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan belajar dan melatih keterampilan di dalam bekerja. Perputaran jabatan biasa dilakukan dalam waktu tiga bulan sampai dua bulan. 3). *Coaching*. *Coaching* adalah prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan pada karyawan bawahan.”

e) Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan Kinerja

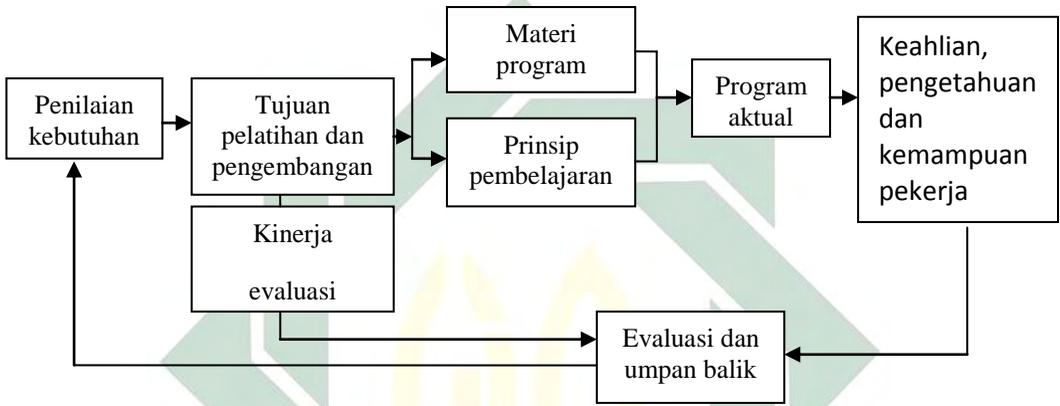
Salah satu program peningkatan kinerja adalah kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan pelatihan dan pengembangan di dalam organisasi dilakukan dengan sistematis. Kegiatan tersebut dilaksanakan dengan langkah-langkah yang telah diatur oleh manajemen pelatihan dan pengembangan. Menurut Veithzal Rifai, agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan

⁴² Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 83.

sesuai yang direncanakan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah:⁴³

Bagan 27. 1

Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan



Sumber: Buku Pengantar Manajemen SDM

f) Pelatihan Kinerja Untuk Karyawan Staf

Pelatihan dilakukan agar kinerja karyawan bisa meningkat. Dalam hal ini, pelatihan dilaksanakan untuk semua karyawan, baik karyawan baru maupun lama, karyawan staff maupun karyawan atasan. Hal tersebut dilakukan agar semua sumber daya manusia di dalam organisasi bisa memiliki prestasi kerja yang baik. Pelatihan peningkatan kinerja untuk karyawan staff dapat dilakukan dengan cara:⁴⁴

⁴³ Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 91.

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 92.

pertama, pemberian motivasi terhadap karyawan staff. Pemberian motivasi disini dilakukan oleh atasan atau manajer terhadap karyawan, baik motivasi kerja atau motivasi kehidupan. Semakin tinggi motivasi seseorang, maka hal tersebut dapat memungkinkan semakin cepat dan mampu mempelajari keterampilan dan pengalaman yang diberikan ketika pelatihan. Latihan merupakan alat, jadi harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai karyawan.

Kedua, laporan kemajuan pelatihan karyawan. Laporan kemajuan pelatihan karyawan sangat diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh karyawan dapat memahami dan menguasai ilmu yang disampaikan ketika pelatihan. Selain itu, dengan adanya laporan kemajuan tersebut atasan dapat melakukan evaluasi untuk perencanaan pelatihan kedepan. Dengan adanya evaluasi dari hasil laporan kemajuan, kekurangan dan kebutuhan karyawan dapat diketahui dengan mudah.

Ketiga, mempraktikkan apa yang telah diajarkan di dalam pelatihan. Karyawan harus bisa mempraktekkan keterampilan dan ilmu baru dari kegiatan pelatihan pada suasana pekerjaan dan keadaan sesungguhnya. Karena jika ilmu yang diberikan tidak diamalkan, maka ilmu tersebut hanya sebatas pengetahuan karyawan saja. Oleh karena itu, penting bagi karyawan memulai adaptasi dengan hal yang baru untuk menambah keterampilan dalam bekerja.

Keempat, perbedaan individual karyawan. Meskipun latihan kelompok lebih menghemat

pengeluaran organisasi, akan tetapi setiap karyawan memiliki keunikan tersendiri di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara individual, karyawan memiliki perbedaan satu sama lain. Oleh karena itu, pelatihan peningkatan kinerja yang efektif adalah pelatihan yang dilakukan berdasarkan kecepatan (menyerap pelajaran) dan tingkat kerumitan dari pelajaran masing-masing karyawan.

g) Prosedur Pelatihan Kinerja

“Pelatihan yang baik adalah pelatihan yang dalam proses belajarnya memberikan bahan-bahan yang baik”.⁴⁵ Pelatihan peningkatan kinerja juga harus sesuai programnya dan yang dibawakan dengan baik oleh pelatihnya, sehingga materi mudah dimengerti oleh peserta pelatihan. Seorang pelatih harus mampu menguasai bagaimana menjalankan tugasnya, apa yang diajarkan, dan bagaimana mengajarnya, karena belum tentu karyawan yang baik dan profesional bisa menjadi pelatih di dalam pelatihan peningkatan kinerja karyawan. Setiap materi perlu di rinci ke sub bagian, dan setiap sub bagian dilengkapi dengan teknik mengajarnya, contoh, peraga, dan informasi yang perlu diketahui pelatih sebelum melatih. Begitu pula dengan tempat pelatihan, tempat pelatihan harus dipersiapkan dengan baik dan nyaman.

Persiapan pelatihan peningkatan kinerja tidak hanya pelatih yang dipersiapkan dan

⁴⁵Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 94.

dilatih terlebih dahulu, para peserta juga harus disiapkan, dikoordinasikan, dan dimintai persiapan mengikuti proses belajar yang baik. Selain itu, beri waktu kepada karyawan sebelum melaksanakan pelatihan. Hal tersebut untuk persiapan mengikuti pelatihan, baik persiapan mental, materi, dan informasi terkait bahan yang dijadikan pelatihan.

Untuk meakukan pelatihan dalam rangka peningkatan kinerja karawan, terdapat banyak cara yag dilakukan pelatih. Hal tersebut agar pelatih dapat memberikan ajaran yang baik dan sempurna. Persiapan yang diperlukan pelatih adalah membuat peragaan dan bahan latihan. Berikut cara yang sering dilakukan pelatih dalam acara pelatihan pengembangan SDM:⁴⁶

- “1). Menjelaskan urutan-urutan pekerjaan secara keseluruhan.
- 2). Menjelaskan prosedur secara perlahan-lahan sambil merinci setiap langkah dari urutan prosedur tersebut.
- 3). Meminta kepada peserta menjalaskan kembali materi yang telah disampaikan oleh pelatih. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan sudah memahami materi yang disampaikan.
- 4). Meminta peserta untuk mempraktekan latihan. Pada tahap ini, sebelumnya pelatih harus memberikan contoh praktik terlebih dahulu.
- 5). Tindak lanjut. Tahap ini merupakan tahap untuk mengamati prestasi karyawan di dalam perusahaannya setelah mengikuti pelatihan peningkatan kinerja.

⁴⁶ Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 94-95.

Apakah karyawan memiliki peningkatan kinerja atau tidak memiliki dampak sama sekali.”

h) Kendala-kendala dalam Pelatihan dan Pengembangan Kinerja

Peningkatan dan pengembangan kinerja di dalam organisasi tidak terlepas dari suatu kendala. Seorang manajemen harus mampu memprediksi kendala-kendala yang akan terjadi atau memahami pengaruh dari kendala-kendala tersebut. Kendala dapat menghambat lancarnya pelaksanaan pelatihan peningkatan kinerja, sehingga sasaran yang dicapai kurang memuaskan. Berikut adalah kendala-kendala yang biasa terjadi ketika kegiatan pelatihan peningkatan kinerja:⁴⁷ 1). Peserta. Peserta pelatihan kinerja karyawan mempunyai latar belakang yang berbeda atau heterogen, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usia. Hal ini akan menghambat proses pelaksanaan pelatihan peningkatan kinerja karyawan karena daya tangkap dan persepsi mereka berbeda. 2). Pelatih atau Instruktur. Pelatih atau instruktur pelatihan yang ahli dan komunikatif sulit didapatkan, sehingga banyak pelatihan diadakan tanpa memiliki dampak terhadap peserta pelatihan. Hal tersebut disebabkan karena tidak semua pelatih yang ahli memiliki skill komunikasi yang baik, begitu sebaliknya tidak semua pelatih yang komunikatif tapi memiliki ahli dibidang pelatihan SDM. Jadi, pelatih hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri. 3).

⁴⁷ Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 94-95.

Fasilitas Pengembangan. Tidak terpenuhinya fasilitas pelatihan dapat menghambat kegiatan pelatihan. Fasilitas tersebut dapat berupa fasilitas sarana prasarana, misalnya: buku-buku, alat, mesin-mesin yang digunakan untuk praktik. Jika tidak dapat terfasilitasi, maka pelatihan tidak dapat berjalan dengan sempurna. 4). Kurikulum. Kurikulum yang ditetapkan dan yang diajarkan kurang sesuai atau menyimpang dari bahan yang akan diajarkan di dalam pelatihan. 5). Dana Pembangunan. Dana yang tersedia untuk pengembang sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih maupun sasarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Perusahaan yang dinamis selalu mengedepankan produktivitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Memperhatikan SDM fisik, keuangan, pemasaran merupakan hal yang dapat menunjang perusahaan tetap kompetitif. Faktor yang dianggap paling potensial dalam mempertahankan keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang baik memiliki dampak positif terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan peningkatan potensi sumber daya manusia atau yang disebut dengan peningkatan kinerja.

Peningkatan kinerja dapat berupa usaha/ ikhtiar seseorang dalam meningkatkan efektifitas kerjanya. Pekerjaan yang baik dihasilkan oleh sumber daya manusia yang baik dan terlatih. Untuk membentuk sumber daya manusia yang demikian, perusahaan membutuhkan strategi dalam meningkatkan kinerja. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Randal dan Susan, bahwa “para manajer lini dan profesional HRD

dapat melakukan banyak hal dalam melakukan peningkatan kinerja, hal tersebut diantaranya yaitu: dorongan positif, melakukan audit kerja, menetapkan standar dan tujuan kinerja, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya, memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja, program disiplin positif, program bantuan karyawan dan manajemen pribadi.”⁴⁸

Dorongan positif, dorongan positif dapat dilakukan dengan berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif dapat berupa penghargaan positif untuk meningkatkan kinerja seseorang. Menurut Randal dan Susan, “dorongan positif didasarkan pada dua prinsip fundamental, yaitu orang bekerja sesuai yang ia pandang paling menguntungkan bagi mereka dan memberikan penghargaan yang semestinya seseorang memungkinkan memperbaiki kinerjanya.”⁴⁹ Model tersebut lebih menekankan pada penghargaan dari pada hukuman atau ancaman untuk mempengaruhi perilaku. Perilaku yang cenderung diulang adalah perilaku yang membawa hasil positif. Sedangkan perilaku yang netral atau negatif cenderung tidak diulang.

Melakukan audit kinerja. “Audit kinerja dilakukan dengan melibatkan pengkajian seberapa baik pekerjaan yang dilakukan.”⁵⁰ Audit kinerja penting dilakukan agar dapat mengetahui kinerja karyawan selama ini. Jika memungkinkan, karyawan harus dilibatkan dalam audit kinerja karena mereka lebih mengetahui pekerjaannya dari pada orang lain. Dengan audit kinerja, manajer

⁴⁸ Randal dan Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 64.

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 65.

⁵⁰ *Ibid*, hlm. 65.

dapat meyakini bahwa operasi yang dilakukan lebih baik dari sebelumnya atau tetap saja.

Menetapkan standar dan tujuan kinerja. “Standart adalah tingkat minimum kinerja yang diterima, sedangkan tujuan adalah tingkat kinerja yang diinginkan.”⁵¹ Menetapkan standart dan tujuan setelah audit kinerja dilakukan, dan keduanya harus dikaitkan dengan pekerjaan. Standart dan tujuan harus dapat diukur dan dicapai. Tujuan juga harus menantang, akan tetapi tidak memungkinkan dapat dicapai. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang baik setelah memiliki tujuan dan tantangan dalam bekerja.

Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya. Standar kinerja tidak efektif tanpa ukuran dan umpan balik. Umpan balik harus netral dan diharapkan bahan evaluasi bersifat menilai. Bila memungkinkan, lebih baik hal tersebut disampaikan langsung oleh karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Randal dan Susan, “umpan balik yang tepat merupakan memberikan pengetahuan langsung kepada karyawan mengenai kinerjanya.”⁵² Hal tersebut untuk dipelajari dan mengetahui kinerja karyawan sendiri, apakah sudah baik atau meningkat dan bahkan menurun.

Memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja. Memberi karyawan pujian berarti memberikan dalam bentuk kuantitatif dan spesifik. Salah satu penghargaan yang umum diberikan adalah uang atau gaji. Akan tetapi, tidak semua

⁵¹Randal dan Susan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 65.

⁵²*Ibid*, hlm. 66.

perusahaan mampu memberikan penghargaan dengan uang. Penghargaan untuk kinerja yang baik dapat diberikan setelah perilaku itu berlangsung. Dorongan harus dapat diramalkan ketika perubahan awal sedang terjadi. Menurut Randal dan Susan, “tipe pemberian penghargaan yaitu dorongan yang bersifat kontinu dan dorongan yang bersifat parsial. Dorongan kontinu dapat berupa memberikan penghargaan setiap kali karyawan memiliki kinerja yang baik dan kinerja yang meningkat. Sedangkan dorongan parsial, yaitu memberikan penghargaan pada perilaku yang benar dan hanya sekali-sekali.”⁵³

Penghargaan yang bersifat kontinu dapat memungkinkan karyawan memiliki motivasi tinggi untuk bisa bekerja dengan baik. Akan tetapi, tidak memungkinkan apabila penghargaan tersebut dihilangkan, karyawan akan mengalami penurunan kinerja. Selain itu, para manajer juga mustahil memberikan penghargaan secara terus menerus. Sedangkan dorongan parsial, dorongan atau penghargaan yang hanya diberikan pada waktu-waktu dan kegiatan tertentu dan tidak bersifat terus menerus.

Program disiplin positif. “Program disiplin positif berupa pemberian tanggungjawab perilaku kepada karyawan di tangan karyawan sendiri. Program tersebut memberitahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan dan tetap memperkerjakan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja sesuai aturan.”⁵⁴ Jika karyawan mampu berkomitmen, maka akan menghasilkan pekerjaan yang baik. Akan tetapi, jika

⁵³ Randal dan Susan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 66.

⁵⁴ *Ibid*, hlm. 68.

karyawan memutuskan untuk keluar, karyawan tidak memiliki alasan untuk menyalahkan perusahaan.

Program bantuan karyawan (PBK). Program bantuan karyawan dimaksudkan untuk mempermudah karyawan dalam bekerja, misal pemenuhan kebutuhan fisik maupun non fisik. Program bantuan karyawan dirancang untuk memberikan bantuan yang bernilai kepada karyawan. Akan tetapi, adanya program tersebut seringkali karyawan tidak dapat memanfaatkan bantuannya dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan manajemen yang baik agar program bantuan karyawan dapat berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Randal dan Susan, “program bantuan karyawan yang berhasil memiliki sifat sebagai berikut: dukungan manajemen puncak, dukungan karyawan atau serikat kerja, kerahasiaan, akses yang mudah, penyelia yang terlatih, pengurus serikat pekerja yang terlatih, asuransi, ketersediaan banyak layanan untuk bantuan dan referensi, kepemimpinan dan profesional yang terampil, sistem untuk memantau, menilai, dan merevisi.”⁵⁵

Manajemen pribadi. “Manajemen pribadi adalah suatu pendekatan yang relatif baru untuk mengatasi ketidaksesuaian kinerja.”⁵⁶ Hal tersebut memberikan dampak kepada pekerja untuk belajar mengendalikan dirinya sendiri. Manajemen pribadi dapat dilakukan dengan melihat masalah perusahaan dan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan yang ada kaitannya dengan masalah tersebut. Karyawan akan memikirkan cara-cara untuk menyelesaikan masalah dan apa saja

⁵⁵ Randal dan Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 68.

⁵⁶ *Ibid*, hlm. 68.

yang memudahkan dan menghambat ia mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, manajemen pribadi mengajari karyawan mengamati dirinya sendiri dengan membandingkan outputnya dan tujuannya.

3. Indikator Keberhasilan Kinerja

Organisasi dapat dikatakan berhasil ketika organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan tersebut tidak terlepas dari sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia yang baik diperoleh dari kinerja yang baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja, dibutuhkan indikator kinerja. Menurut Swanson dan Holton, kinerja dapat diukur dari: “Kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, pengetahuan tentang kerja, kemandirian kerja, kehadiran dan ketepatan waktu, pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, kemampuan supervisi dan teknik.”⁵⁷ “Keberhasilan kinerja juga dapat dilihat dari seberapa jauh pegawai telah mencapai tujuan organisasi, apakah mengalami hambatan dalam bekerja, apakah pegawai memiliki kemampuan fisik, mental, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki pengetahuan dan motivasi yang tinggi, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja.”⁵⁸ Jika pegawai tidak memiliki kompetensi tertentu di dalam bekerja, maka organisasi akan sulit untuk mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan adanya indikator kinerja agar mengetahui apakah pegawainya sudah memiliki kinerja yang baik atau belum.

⁵⁷ Keban, Yeremias T, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu, Gava Media: Yogyakarta, 2004.

⁵⁸ *Ibid.*,

Setiap organisasi perlu memperhatikan kinerja karyawan. Perhatian tersebut dapat berupa pengawasan dan pengarahan. Dengan adanya pengawasam kerja, organisai dapat memiliki karyawan dengan kinerja yang baik, sehingga organisasi tersebut mudah untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins, untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan, yaitu:⁵⁹ “1). Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. 2). Kuantitas, kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 3). Ketepatan waktu, ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. 4). Efektivitas, efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. 5). Kemandirian, kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya. 6). Komitmen kerja, komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.” Untuk mengukur kinerja secara individual, McKenna dan Beech (1995) memiliki beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk

⁵⁹ Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006.

menilai kinerja individu pegawai menurut McKenna dan Beech adalah:⁶⁰ “1). Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten. 2). Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi. 3). Kualitas pekerjaan. 4). Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.”

b. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Terdapat beberapa karya yang mengungkapkan kinerja sumber daya manusia, akan tetapi tidak ditemukan penelitian yang membahas tentang peningkatan kinerja di lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur. Maka, peneliti akan memaparkan hasil penelitian lain terkait peningkatan kinerja di dalam organisasi:

Pertama, penelitian terdahulu yang relevan adalah Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta.⁶¹ Penelitian tersebut disusun oleh Sulia Megarani dari Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian Sulia Megarani dilakukan pada tahun 2016. Penelitian tersebut berfokus pada peningkatan kinerja karyawan dengan didukung data-data yang diperoleh, yakni hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Hasil dari penelitian Sulia Megarani adalah “strategi yang digunakan perusahaan Sogan Batik Rejodani dalam

⁶⁰ McKenna, E & Beech, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall International Ltd, 1995.

⁶¹ Sulia Megarani, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta, Skripsi*, (Yogyakarta, Fakultas Dakwah dan Komunikasi: 2016).

upaya peningkatan kinerja karyawannya. Upaya tersebut yaitu menggunakan dan memaksimalkan sistem manajemen SDM perusahaan melalui tiga proses. Proses itu meliputi; proses pengadaan SDM berupa rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM”. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan sama-sama menggunakan fokus peningkatan kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah pada letak permasalahannya, penelitian ini ingin mengetahui peningkatan kinerja pada karyawan perusahaan batik yang mana karyawan tersebut pada umumnya penyandang difabel. Sedangkan permasalahan yang diangkat peneliti ingin mengetahui peningkatan kinerja di lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur yang mana lembaga tersebut memiliki keterbatasan karyawan.

Kedua, penelitian terdahulu yang relevan adalah Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia (BMI).⁶² Penelitian tersebut dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Peneliti tersebut bernama Ajeng Retno Kusumawati. Ajeng melakukan penelitian tersebut pada tahun 2015.

Ajeng melakukan penelitian dengan fokus kepemimpinan dan peningkatan kinerja. Penelitian tersebut menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian Ajeng adalah “kepemimpinan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja tersebut meliputi tiga aspek, yaitu; pencapaian target sasaran kerja, cara kerja dan kepribadian karyawan, serta

⁶² Ajeng Retno Kusumawati, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia (BMI), *Skripsi*, (Jakarta, Fakultas Dakwah dan Komunikasi: 2015).

motivasi dalam berprestasi dan mengembangkan diri”. Penelitian ini tidak memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini juga berfokus pada pengaruh kepemimpinan dalam peningkatan kinerja, sedangkan penulis berfokus pada peningkatan kinerja saja tanpa ada variabel yang mempengaruhi.

Ketiga, penelitian terdahulu yang relevan adalah Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Sampurna Kuningan Juwana-Kabupaten Pati.⁶³ Penelitian tersebut dilakukan oleh Enny Muslikhah mahasiswa dari Universitas Negeri Semarang pada tahun 2011. Enny melakukan penelitian dengan metode kualitatif. Penelitian tersebut berfokus pada upaya peningkatan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian Enny adalah “upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi, meliputi; penetapan disiplin, pengawasan, menciptakan iklim yang kondusif, pemberian insentif, dan kompensasi”. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan sama-sama menggunakan fokus peningkatan kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian ini berfokus pada peningkatan kinerja melalui motivasi, sedangkan penulis hanya berfokus ingin meneliti tentang peningkatan kinerja saja. Penulis ingin meneliti tentang peningkatan kinerja dari berbagai faktor apa saja, tidak hanya melalui motivasi.

⁶³ Enny Muslikhah, Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Sampurna Kuningan Juwana-Kabupaten Pati, *skripsi*, (Semarang: Fakultas Ekonomi: 2011) .

Keempat, penelitian terdahulu yang relevan yaitu penelitian yang ditulis oleh Warniati. Warniati merupakan salah satu mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Parepare. Judul dari penelitian tersebut adalah Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Makassar Raya Motor Cabang Parepare.⁶⁴ Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2018.

Penelitian Warniati menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian tersebut berfokus pada strategi peningkatan kinerja. Adapun hasil dari penelitian tersebut adalah melakukan perencanaan strategi peningkatan kinerja, implementasi strategi peningkatan kinerja, dan evaluasi strategi peningkatan kinerja. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah terletak pada rumusan permasalahan penelitian. Penelitian ini ingin meneliti tentang bagaimana peningkatan kinerja, bagaimana implementasinya, dan bagaimana evaluasi kerjanya. Berbeda dengan penulis, penulis hanya ingin mengetahui peningkatan kerjanya saja tanpa mengetahui evaluasinya.

Ke lima, penelitian terdahulu yang relevan adalah analisis kinerja Badan Amil Zakat dengan metode *balance scorecard* (studi kasus BAZNAS kota Yogyakarta)⁶⁵ Penelitian tersebut disusun oleh Ummi Kholifah dari Program Studi Keuangan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

⁶⁴ Warniati, Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Makassar Raya Motor Cabang Parepare, *Skripsi*, (Pare, Syariah Dan Ekonomi Islam: 2018).

⁶⁵ Ummi Kholifah, Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode *Balance Scorecard* (studi kasus BAZNAS kota Yogyakarta), *Skripsi*, (Yogyakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam: 2016).

Yogyakarta. Penelitian Ummi Kholifah dilakukan pada tahun 2016. Penelitian tersebut berfokus pada analisis kinerja karyawan dengan didukung data-data yang diperoleh, yakni hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Hasil dari penelitian Ummi Kholifah adalah penentuan ukuran hasil pencapaian sasaran strategis pada perspektif keuangan ditunjukkan dengan perolehan zakat dan infaq dan pentasharufan zakat dan infaq. Keberhasilan pencapaian sasaran strategi perspektif pelanggan ditunjukkan dengan edukasi terhadap muzakki atau munfiq, dan kegiatan santunan kepada santri yang kurang mampu. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan sama-sama menggunakan fokus kinerja dalam lembaga perzakatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah pada letak permasalahannya, penelitian ini ingin mengetahui kinerja pada Badan Amil Zakat Nasional bila diukur menggunakan metode *balance scorecard* dengan empat perspektif (keuangan nasabah, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan permasalahan yang diangkat peneliti ingin mengetahui peningkatan kinerja di lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur yang mana lembaga tersebut memiliki keterbatasan karyawan.

Ke enam, penelitian terdahulu yang relevan adalah Efisiensi Kinerja BAZNAS Bogor dan Sukabumi: Pendekatan Data Envelopment Analysis.⁶⁶ Penelitian tersebut disusun oleh Siti Nurhasanah dan Deni Lubis dari

⁶⁶ Siti Nurhasanah dan Deni Lubis, Efisiensi Kinerja BAZNAS Bogor dan Sukabumi: Pendekatan Data Envelopment Analysis, *Skripsi*, (Bogor, Institut Pertanian Bogor: 2017).

Program Ilmu Ekonomi Syariah, Institut Pertanian Bogor. Penelitian Siti Nurhasanah dan Deni Lubis dilakukan pada tahun 2017. Penelitian tersebut berfokus pada efisiensi kinerja karyawan dengan didukung data-data yang diperoleh, yakni hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Hasil dari penelitian Siti Nurhasanah dan Deni Lubis adalah hasil perhitungan dengan pendekatan produksi menunjukkan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor mengalami peningkatan efisiensi, akan tetapi belum mencapai 100 persen. Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bogor efisien pada asumsi VRS dan mengalami peningkatan nilai efisiensi pada asumsi CRS. Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi efisien pada asumsi CRS dan VRS. Badan Amil Zakat Nasional Kota dan Kabupaten mengalami kondisi IRS. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama menggunakan fokus kinerja dalam lembaga perzakatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah metode penelitiannya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan metode penelitian kualitatif.

Ke tujuh, penelitian terdahulu yang relevan adalah Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Di Kota Palembang (Studi Kasus Pada Baznas Provinsi Sumatera Selatan).⁶⁷ Penelitian tersebut disusun oleh Yuni Mulia dari Jurusan

⁶⁷Yuni Mulia, Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Di Kota Palembang (Studi Kasus Pada Baznas Provinsi Sumatera Selatan), *Skripsi*, (Palembang, Fakultas Agama Islam: 2019).

Ekonomi Syari'ah, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Palembang. Penelitian Yuni Muliya dilakukan pada tahun 2019. Penelitian tersebut berfokus pada efisiensi kinerja karyawan dengan didukung data-data yang diperoleh, yakni hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Hasil dari penelitian Yuni Muliya adalah BAZNAS memiliki peran penting dalam mensejahterakan masyarakat kota Palembang. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya kemajuan dan perkembangan perekonomian di kota tersebut. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama menggunakan fokus kinerja dalam lembaga perzakatan dan sama-sama menggunakan metode kualitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah masalah yang telah diangkat. Penelitian ini mengangkat kesejahteraan masyarakat kota Palembang, sedangkan penulis hanya ingin mengetahui kinerja BAZNAS saja.

BAB III METODE PENELITIAN

a. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dalam bentuk teori desain. Pendekatan tersebut digunakan untuk memberi gambaran yang mendalam dan komprehensif tentang Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Menurut Hardiansyah, “metode penelitian kualitatif adalah penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena yang akan diteliti”.⁶⁸ Dalam referensi lain mengatakan bahwa, “pendekatan kualitatif yang digunakan adalah memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek peneliti, seperti: perilaku, motivasi, dan tindakan”.⁶⁹ Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti bisa menggambarkan keadaan yang terjadi. Suatu masalah bisa berkembang setelah peneliti terjun ke lapangan dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut dengan jangka waktu tertentu. Sedangkan penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor, yaitu “sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilakunya yang diamati”.⁷⁰ “Pendekatan yang menggunakan deskriptif diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang sudah

⁶⁸ Herdiansyah, Haris, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Salemba Humanika, 2010), hlm. 9.

⁶⁹ Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosydakarya, 2008), hlm. 6.

⁷⁰ *Ibid*, hlm. 4.

terlihat”.⁷¹ Dalam penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan secara mendalam hasil-hasil data yang didapatkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Menurut Bogdan dan Taylor, “metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif”. “Data tersebut berupa kata-kata tertulis atau berupa data lisan dari perilaku orang-orang yang diamati”.⁷² Oleh karena itu, bagian ini memberikan informasi khusus tentang apa dan bagaimana pendekatan dan jenis penelitian, obyek penelitian, jenis dan sumber data, prosedur, data, dan sumber data. Dengan metode tersebut, peneliti berharap dapat menyajikan hubungan antara peneliti dan yang akan diteliti agar keduanya saling mengerti.

b. Lokasi Penelitian

Wilayah penelitian yang akan dijadikan obyek atau sasaran dalam penelitian ini dalam lembaga Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini akan dilaksanakan di kantor Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur Jl. Dukuh Kupang No. 122-124, Dukuh Pakis, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. “Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur adalah lembaga yang bergerak di bidang menerima dan menyalurkan dana ZIS (zakat, infaq, shodaqoh). Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur memiliki banyak program sosial yang sudah dilaksanakan. Program tersebut berupa penyaluran dana

⁷¹ Nawawi, Hadari, Penelitian Terapan, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1996), hlm. 73.

⁷² Kasiram, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Yogyakarta: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 175.

zakat melalui sektor pendidikan, pembangunan, dan kesejahteraan umat.”

c. Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan kepentingan data dalam mendukung keberhasilan peneliti, data ini didapatkan dari sumber yang berprofesi sebagai karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Jika menurut Lofland, “data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan suatu tindakan, maka selebihnya adalah data tambahan”. Oleh sebab itu, peneliti akan mengumpulkan dua jenis data untuk penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Kata-kata atau tindakan seseorang yang diamati oleh peneliti merupakan sumber data utama/ primer. Sumber data utama dicatat melalui catatan tulisan atau melalui perekaman suara dan foto. “Pencatatan data utama melalui wawancara dan pengamatan merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya”.⁷³ Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data primer dari hasil wawancara terhadap pihak yang bersangkutan. Informan utama dalam penelitian ini adalah kepala bagian administrasi, SDM, dan umum Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Selain itu, obyek yang dijadikan sumber informasi yaitu pengurus pimpinan dan pelaksana Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur.

2. Data Sekunder

Dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan yang berasal dari data sekunder atau data tertulis dapat berupa: buku, majalah ilmiah, arsip dokumen pribadi,

⁷³ Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 163.

dokumen resmi, foto maupun data statistik. Data sekunder merupakan data tambahan atau data yang digunakan untuk melengkapi data primer. Data sekunder memiliki wujud seperti data dokumentasi atau data laporan yang tersedia. Data sekunder dalam penelitian ini juga berasal dari dokumentasi, data bidang pengumpulan, majalah, website dan observasi.

d. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap penelitian adalah gambaran perencanaan keseluruhan penelitian, pengumpulan data, sampai pada laporan data. Menurut Moleong, “tahap-tahap pelaksanaan penelitian terdapat tiga tahapan, yaitu tahap sebelum ke lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data”.⁷⁴ Dalam penelitian ini, tahap yang ditempuh adalah sebagai berikut.

1. Tahap Pra Lapangan

Tahap pra lapangan merupakan tahapan yang perlu disiapkan peneliti sebelum berada di lapangan, tahapan tersebut berupa:

a) Menyusun Rancangan Penelitian.

Pada tahap ini, peneliti menentukan dahulu pokok pembahasan yang akan diteliti. Untuk mengetahui hal tersebut, peneliti melihat situasi dan kondisi di lapangan. Setelah menemukan pokok pembahasan, peneliti membuat matrik usulan judul yang akan disetujui dosen pembimbing sehingga menjadi proposal yang siap untuk diujikan.

⁷⁴ Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 127.

- b) **Memilih Lapangan Penelitian**
Dalam memilih tempat penelitian, peneliti mencari informasi tentang obyek yang akan diteliti terlebih dahulu. Setelah memperoleh informasi, peneliti merasa tertarik untuk menjadikannya obyek dalam penelitian yang sesuai dengan jurusan dan konsentrasi. Jadi, peneliti mengambil obyek penelitian di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur yang memiliki ciri khas yang unik.
- c) **Mengunjungi dan Menilai Lapangan**
Pada tahap ini, peneliti sudah memasuki lapangan, akan tetapi tidak seluruhnya dalam penelitian. Peneliti mengunjungi lokasi hanya untuk melihat kondisi lingkungan sosial dan menambah keakraban dengan subyek peneliti. Dengan demikian, peneliti sudah memiliki gambaran umum mengenai geografi, sejarah, adat, dan kebiasaan.
- d) **Memilih dan Mencari Sumber Informan**
Dalam tahap ini, peneliti mencari orang yang paling banyak mengetahui tentang Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur.
- e) **Menyiapkan Perlengkapan Penelitian**
Pada tahap ini, peneliti tidak hanya menyiapkan fisik, akan tetapi juga harus menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan. Yang dibutuhkan oleh peneliti yaitu: alat tulis (buku, pensil, pena, dan pedoman wawancara), dan juga alat perekam (*handphone, tape recorder*) untuk pengumpulan data.
- f) **Menjaga Etika Penelitian**
Menjaga etika penelitian bertujuan agar penelitian berjalan dengan lancar. Sebagai

peneliti, peneliti menjaga komunikasi dengan baik, serta sikap dan tingkah laku yang jujur. Dengan melakukan hal tersebut, maka akan menciptakan hubungan yang baik antara peneliti dan subyek yang diteliti.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap pekerjaan lapangan merupakan tahap yang harus dikerjakan dalam proses penelitian. Selama di lapangan, peneliti harus menyiapkan bahan-bahan perlengkapan dan alat perekaman.

a) Memahami Latar Penelitian dan Tahap Persiapan

Pada tahap ini, ketika memasuki lapangan peneliti melakukan observasi secara latar terbuka dan latar tertutup. Peneliti harus memperhatikan penampilan fisik ketika akan melaksanakan wawancara dan observasi. Selain menjaga penampilan, peneliti juga harus mempersiapkan diri secara psikis dan mental ketika berhadapan dengan narasumber.

b) Memasuki Lapangan

Ketika peneliti memasuki lapangan, peneliti harus menjaga hubungan baik dan keakraban dengan subyek peneliti. Hubungan yang baik antara peneliti dan subyek yang diteliti memiliki tujuan agar tidak ada dinding pemisah antara keduanya. Dengan demikian, subyek peneliti bersedia memberikan informasi dengan sendirinya tanpa perlu kita memberikan pertanyaan. Selanjutnya, informasi yang telah didapat tersebut ditelaah terlebih dahulu agar memperoleh informasi yang valid.

e. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah semua hasil observasi pengukuran yang telah dicatat untuk suatu keperluan tertentu.⁷⁵ Pada tahap penelitian ini, memiliki tujuan agar memperoleh data yang valid dan bisa dipertanggungjawabkan, maka teknik pengumpulan data dapat diperoleh melalui.

1. Wawancara

Wawancara merupakan alat untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada informan. Jika peneliti tidak melakukan wawancara, maka peneliti akan kehilangan informasi. Peneliti hanya bisa memperoleh informasi dengan cara bertanya secara langsung. Adapun wawancara yang akan dilakukan adalah wawancara yang tidak berstruktur, karena pertanyaan berlangsung secara luwes dan arah pertanyaan lebih terbuka. Akan tetapi, peneliti tetap fokus pada inti-inti pertanyaan yang harus digali jawabannya, sehingga memperoleh informasi yang banyak dan pembicaraan tidak kaku.

Adapun dalam pengumpulan data, peneliti telah melakukan wawancara kepada sembilan orang, diantaranya adalah dua pimpinan dan tiga anggota pengurus Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur. Peneliti telah melakukan wawancara bersama secara langsung dengan pengurus Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur. Pengurus tersebut terdiri dari: wakil ketua, pelaksana, dan relawan. Kunci informasi dalam penelitian ini adalah ketua kepala bagian administrasi, SDM dan

⁷⁵ Soeratno, Metode Penelitian, (Yogyakarta: UPP. AMP YPKN, 1995), hlm. 75.

umum. Hal tersebut dilakukan oleh peneliti dengan tujuan agar memperoleh data secara luas dan menyeluruh dengan kondisi saat ini.

2. Observasi Langsung

Observasi secara langsung adalah pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis. Observasi harus dilakukan secara teliti agar memperoleh hasil yang diandalkan. “Seorang peneliti juga harus mempunyai dan memahami latar belakang atau pengetahuan yang lebih luas tentang obyek penelitian dengan mempunyai dasar teori dan sikap objektif”.⁷⁶

Alasan peneliti menggunakan teknik observasi adalah karena metode tersebut dapat memperoleh catatan secara cermat. Peneliti melakukan observasi di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur dengan mendaftar menjadi relawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur di bulan Ramadhan. Observasi secara langsung yang akan dilakukan oleh peneliti bisa direalisasikan dengan cara mencatat berupa informasi yang berhubungan dengan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dan informasi melalui pencarian bukti-bukti atau fakta-fakta yang konkrit. “Metode dokumentasi ini merupakan metode pengumpulan data yang berasal dari sumber-sumber bukan

⁷⁶ Singarimbun, Masri dan Efendi Sofwan, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: LP3S, 1989), hlm. 35.

manusia”.⁷⁷ Alasan peneliti menggunakan metode dokumentasi adalah karena metode tersebut berguna untuk dapat memberikan latar belakang penelitian yang lebih luas mengenai pokok penelitian.

Untuk membuktikan kebenaran dari teknik wawancara dan observasi, peneliti akan melakukan teknik selanjutnya yaitu teknik dokumentasi. Peneliti mengumpulkan dokumentasi dengan media elektronik seperti memotret dan merekam kejadian di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan dokumentasi melalui website resmi Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur dan media cetak berupa majalah-majalah terbitan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Peneliti menggunakan metode dokumentasi bertujuan agar memperoleh keterangan tentang segala hal yang berhubungan dengan sampel penelitian, baik itu mengenai gambaran umum Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur, maupun perilaku muzakki.

f. Teknik Validasi Data

Validasi data adalah konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan dan kehandalan. Derajat kepercayaan suatu penilaian ditentukan oleh standar apa yang akan digunakan. “Adapun macam-

⁷⁷ Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 324.

macam teknik validasi data yang digunakan untuk memeriksa kesalahan data, antara lain”⁷⁸.

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

“Penerapan derajat kepercayaan adalah menggantikan konsep validitas internal dan non kualitatif. Fungsi derajat kepercayaan, yaitu: penemunya dapat dicapai dan mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu triangulasi data dan kecukupan referensial.”

2. Keteralihan (*transferability*)

“Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara seorang pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut, seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data dari kejadian dalam konteks yang sama.”

3. Kebergantungan (*dependability*)

“Ketergantungan adalah substitusi reabilitas dalam penelitian non kualitatif. Dalam penelitian non kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Peneliti sering tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, akan tetapi peneliti bisa memberi dan memiliki data.”

“Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya. Proses penelitiannya tidak dilakukan, akan tetapi datanya ada. Oleh karena itu, peneliti tersebut dikatakan tidak *dependable*. Untuk mengetahui dan memastikan apakah hasil

⁷⁸ Moleong, Lexy, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 324.

penelitian ini benar atau salah, maka peneliti harus sering mendiskusikannya dengan pembimbing penelitian.”

4. Kepastian (*confirmability*)

“Dalam penelitian kualitatif, uji kepastian hampir sama dengan uji kebergantungan. Sehingga, pengujinya dapat dilaksanakan secara bersamaan. Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian. Setelah diuji, hal tersebut dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian. Jangan sampai proses tidak ada, akan tetapi hasilnya ada, sehingga dengan disepakati hasil penelitian tidak lagi subjektif tetapi sudah objektif.”

5. Meningkatkan ketekunan

“Di dalam teknik ketekunan ini, peneliti perlu melakukan penelitian secara cermat dan berkesinambungan. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan kesalahan data dan urutan peristiwa yang direkam. Peneliti dapat melakukan pengecekan ulang, agar data yang diperoleh peneliti tidak mengalami kesalahan.”

Validitas adalah kebenaran data yang dilaporkan peneliti dari objek penelitian. Data yang valid merupakan data yang sebenarnya dari objek penelitian yang didapatkan oleh peneliti. Apabila dalam objek penelitian ada data A, maka peneliti harus melaporkan data A tersebut. Jika peneliti melaporkan data yang tidak sesuai, maka data tersebut tidak valid.⁷⁹ Agar data dinyatakan benar, maka validitas data perlu dilakukan penelitian yang panjang, triangulasi, dan ketekunan

⁷⁹ Sugiono, “*Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*”, (Bandung: Alfabeta, 2013), Hal 361

pengamatan. Penelitian yang panjang digunakan untuk mendapatkan data yang banyak di lapangan.

Triangulasi adalah menanyakan kebenaran data yang diperoleh peneliti. Kegiatan ini untuk melakukan laporan penelitian terdahulu kepada narasumber yang akan diteliti. Tujuan melakukan ini agar laporan mendapatkan koreksi. Peneliti melakukan pengamatan untuk memperkuat kebenaran data yang diperoleh. pengamatan ini digunakan ketika melakukan penelitian sampai membuat laporan penelitian. Peneliti membutuhkan masukan dari para pakar yang diharapkan bisa menambahkan kualitas data.

g. Teknik Analisis Data

Menurut Creswell dalam mengelola dan menganalisa data-data yang telah diproses, dapat menggunakan metode sebagai berikut:⁸⁰

1. Mengelola dan mempersiapkan data untuk dianalisis

“Langkah tersebut melibatkan wawancara, mengetik data lapangan, dan menyusun data tersebut berdasarkan sumber.”⁸¹

2. Membaca keseluruhan data

“Langkah pertama adalah membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada tahap ini, peneliti kualitatif terkadang menulis catatan-catatan khusus atau gagasan umum tentang data yang diperoleh.”⁸²

⁸⁰ John W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga ter. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2013, hlm. 276.

⁸¹*Ibid*, hlm. 276.

⁸² *Ibid*, hlm. 276.

3. Meng-*coding* data
“*Coding* merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.”⁸³
4. Mendeskripsikan *setting*
“Terapkan *coding* untuk mendiskripsikan *setting*, orang-orang, kategori, dan tema yang akan dianalisis, deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian yang detail mengenai orang-orang, lokasi, atau peristiwa dalam *setting* tersebut.”⁸⁴
5. Menarasikan hasil penelitian
Dalam mendeskripsikan hasil penelitian, peneliti menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan ini meliputi tema-tema, kronologi peristiwa, dan perspektif khusus.⁸⁵
6. Menginterpretasikan
Menginterpretasikan atau memaknai data merupakan proses membandingkan antara hasil penelitian dengan teori atau literatur yang akan menghasilkan teori baru atau menyangkal teori yang sudah ada.⁸⁶

⁸³ John W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga ter. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2013, hlm. 276.

⁸⁴ *Ibid*, hlm. 282.

⁸⁵ *Ibid*, hlm. 283.

⁸⁶ *Ibid*, hlm. 283-284.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Penulis akan memaparkan secara umum kondisi subyek yang akan diteliti. Hal tersebut memiliki tujuan agar penelitian bisa memberikan gambaran yang jelas mengenai subyek yang diteliti terhadap para pembaca.

1. Profil BAZNAS Provinsi Jawa Timur

Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur (BAZNAS JATIM) adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat di tingkat provinsi. Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat daerah provinsi Jawa Timur. Dengan demikian, Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur bersama pemerintah bertanggung jawab untuk mengawal pengelolaan zakat yang berasaskan: syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas.

2. VISI dan MISI BAZNAS Provinsi Jawa Timur

BAZNAS Provinsi Jawa Timur memiliki visi sebagai berikut: “menjadi lembaga pengelola Zakat, Infaq, Shodaqoh yang amanah dan profesional. Dengan misi sebagai berikut: (a) mengoptimalkan pengumpulan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh dengan selalu melakukan inovasi dalam memberikan penerangan dan pencerahan kepada umat, (b) memaksimalkan penyaluran dan pendistribusian dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh menuju kesejahteraan umat, serta selalu berupaya memberdayakan mustahiq Zakat menjadi Muzakki, (c)

selalu menjunjung tinggi dan berpedoman pada syariat Islam dalam megimplementasikan pengumpulan dan pendistribusian Zakat, Infaq, dan Shodaqoh”.

3. Struktur Organisasi BAZNAS Provinsi Jawa Timur

Tabel 57. 1

Susunan Pengurus BAZNAS Provinsi Jawa Timur Periode 2015-2020

NO	NAMA	JABATAN
1	Gubernur Jawa Timur	Pelindung
2	Wakil Gubernur Jawa Timur	Penasehat
3	Dr. H. Abd. Salam Nawawi, M.Ag.	Ketua
4	H. Nur Hidayat, S.Pd, MM.	Wakil Ketua I
5	KH. Abdurrahman Navis, Lc, MHI.	Wakil Ketua II
6	H. Najib Hamid, S.Sos, MSi.	Wakil Ketua III
7	Dr. H. Kasno Sudaryanto, M.Ag.	Wakil Ketua IV

Sumber: Majalah BAZNAS Provinsi Jawa Timur

Tabel 58. 2

Susunan Pelaksana BAZNAS Provinsi Jawa Timur Periode 2015-2020

NO	NAMA	JABATAN
1	H. Benny Nur Miftahul ulum, S.Sos.I, MM.,	Sekretaris
2	Drs. H. Slamet Hariyono, MSi.	Satuan Audit Internal (SAI)
3	Kholid Al-Rasyid	Staff Satuan Audit Internal (SAI)
4	Abd. Kholik, AMD.	Kepala Bidang Pengumpulan
5	Candra Asmara, SE.	Kepala Bidang Pendistribusian
6	Dwindyantie, SE.	Kepala Bagian Keuangan
7	Abdul Hamid Hasan, ST.	Kepala Bagian Administrasi, SDM dan Umum
8	-Fajar Cahyono, SE. -M. Machrus Ichsan, MHI.	Staff Bidang Pengumpulan

	-Sugeng -Siswi Mei Lestari	
9	-Syafrizal Kurniawan -Sulaiman Arif	Staff Bidang Pendistribusian
10	-Robby Cahyadi -Rina Sielviana, SE.	Staff Bidang Keuangan
11	-Deddy Eko Firmansyah -Tatok Gunawan -Endang Sulistyorini, S.Pd.	Staff Bagian Administrasi, SDM dan Umum

Sumber: Majalah BAZNAS Provinsi Jawa Timur

4. Program BAZNAS Provinsi Jawa Timur

Sebagai organisasi non profit, program ialah hal yang dimiliki organisasi untuk dijual. BAZNAS Provinsi Jawa Timur memiliki lima program yang setiap tahunnya dijalankan. Program tersebut merupakan bentuk dari pendistribusian hasil donasi yang sudah terkumpul. Program tersebut meliputi: program Jatim Sehat, Jatim Makmur, Jatim Cerdas, Jatim Taqwa, dan Jatim Peduli.

5. Layanan BAZNAS Provinsi Jawa Timur

BAZNAS Provinsi Jawa Timur memiliki tanggungjawab melayani umat. Sebagai bentuk tanggung jawab tersebut, seorang karyawan harus bisa melayani masyarakat dengan baik dan benar. Dengan pelayanan yang baik, maka donatur memiliki kepercayaan terhadap organisasi. Pelayanan yang diberikan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Timur ialah penerimaan dana ZIS dan pendistribusian dana ZIS. Layanan penerimaan tersebut meliputi: layanan jemput zakat, laporan bulanan dan majalah zakat, informasi dan update berita terbaru BAZNAS Provinsi Jawa Timur transaksi dan riwayat pembayaran, monitoring zakat, NPWZ dan BSZ. Sedangkan pelayanan pendistribusian dana ZIS meliputi program-program yang dijalankan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Timur.

b. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti akan memaparkan data yang diperoleh selama penelitian berlangsung, baik dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pemaparan data digunakan untuk menjawab rumusan dalam penelitian ini. Tentunya, hal tersebut dapat membantu kevaliditasan dan keabsahan data yang disajikan. Berikut beberapa data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi:

- I.1 : Informan satu, kabag. administrasi umum dan SDM
- I.2 : Informan dua, administrasi umum dan SDM
- I.3 : Informan tiga, relawan beasiswa SKSS
- I.4 : Informan empat, relawan beasiswa SKSS
- I.5 : Informan lima, kepala pelaksana
- I.6 : Informan enam, kepala amil
- I.7 : Informan tujuh, bagian umum
- I.8 : Informan delapan, pelaksana
- I.9 : Informan sembilan, wakil ketua IV

1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja yang baik dapat mendorong perusahaan dalam meraih tujuannya. Oleh karena itu, para manajer perlu memperhatikan karyawannya dalam bekerja agar perusahaan dapat

mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut dijelaskan oleh narasumber 1,4,5, dan 6.

“Alhamdulillah kinerja kawan-kawan pelaksana itu cenderung meningkat, kita di bidang penghimpunan itu naik di-ride sekitar 26%, termasuk kita kinerja di sisi pendistribusian. Kemudian kalau spesifik ke kinerja kawan-kawan pelaksana sendiri itu juga cenderung meningkat.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Memang yang saya amati ya beberapa orang saja yang ada di situ, tidak semua. Yang saya amati yang beberapa orang itu ya memang kinerjanya bagus. Dalam artian memang seperti pegawai pada umumnya lah, nggak ada sesuatu yang sekiranya itu bisa merusak marwah BAZNAS itu tidak ada.” (NR.4,13 Desember 2019)

“Ee yang pasti berkembang ya, naik. Dari pengumpulan itu naik, dari tahun kemarin ke tahun sekarang naik. (NR. 5, 10 Desember 2019)

“Iyaa Insyallah...” (NR. 6, 16 April 2019)

Narasumber 1,4,5 dan 6 memiliki pendapat yang sama. Mereka mengatakan bahwasanya kinerjanya BAZNAS sudah bagus. Dari tahun ke tahun, BAZNAS memiliki peningkatan kinerja. Seperti yang dikatakan oleh narasumber 1, kinerja BAZNAS meningkat karena memiliki team work (kerja sama) dan kekompakan yang baik dalam menyelesaikan target. Setiap tahun BAZNAS memiliki target peningkatan dari bidang pengumpulan dan pendistribusian. Hal itu tidak

membuat karyawan BAZNAS menyelesaikan target secara individu, akan tetapi karyawan BAZNAS menyelesaikan target secara bersama. Hal tersebut atas dasar visi misi bersama meskipun setiap bidang memiliki target sendiri-sendiri. Karyawan menyelesaikan target dengan dasar kekompakan dan kerja sama yang baik. Selain itu, karyawan juga tidak pernah merusak nama baik BAZNAS. Peningkatan kinerja juga ditunjukkan dengan adanya data keuangan perolehan dan pendistribusian di majalah laporan zakat. Hal tersebut berbeda dengan yang dikatakan oleh narasumber 2, 3 dan 9, yaitu:

“Ya insyaAllah sudah cukup baik. Tapi tetap perlu dibenahi ya...karena kan setiap divisi itu ada yang masih siligenje gitu ya. Tapi kalau program kita setiap tahun selalu launching program yang terbaru, gitu. Jadi kinerjanya meningkat.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“Kalau menurut saya sendiri kinerja di BAZNAS itu sudah cukup baik. Cuma yang saya lihat masih ada yang kurang, kurang ini kayak...yang kurang dalam staffnya. Jadi semuanya itu hampir sibuk, terlalu sibuk bahkan, ada yang merangkap dua misalkan Mbak Endang pergi, dinas keluar, ada telfon ada yang lari ke depan, jadi kayak disambi gitu. Mungkin bagi ku sekilas kalau dari external seperti itu.” “Cukup baik sih kalau menurut saya, penanganannya juga ada. Kalau yang ditanya kinerja itu sesuai dengan prosedurnya, dalam arti misalnya bagian kwitansi atau keuangannya, ya bekerjanya ya sesuai

kinerjanya, menangani masalah-masalah terkait dengan keuangannya. Seperti halnya kerjanya resepsionis ya harus ramah, harus sopan terhadap pelayanannya, nah seperti itu. Menurut ku itu sudah cukup bagus.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“Menurut saya kinerja di pengurus sudah baik ya, akan tetapi kurang maksimal. Kenapa kurang maksimal, karena SDM disini termasuk hambatan-hambatan di BAZNAS yang harus diselesaikan. Karena pengurus sekarang harus digital ya. Akan tetapi banyak pengurus BAZNAS yang belum menguasai digital. Selain itu yang bikin tidak maksimal itu...dari UU sendiri tidak mewajibkan zakat.” (NR. 9, 16 April 2019)

Narasumber 2, 3 dan 9 mengatakan, bahwa kinerja BAZNAS sudah cukup baik akan tetapi perlu ditingkatkan lagi. Peningkatan yang dimaksud adalah peningkatan kedisiplinan yang masih naik turun, peningkatan skill dalam hal digital dan penambahan staff yang masih terbatas. Kedisiplinan BAZNAS yang masih naik turun disebabkan oleh perbedaan kesibukan setiap karyawan. Berdasarkan hasil observasi, peneliti menjumpai karyawan bagian lapangan yang telat absen (fringer print), hal itu disebabkan karena seorang korlab terkadang harus mendahulukan pekerjaannya di lapangan sebelum berada di kantor BAZNAS. Meskipun demikian, BAZNAS tetap melaunchingkan program baru setiap tahunnya. Hal tersebut yang membuat kinerja selalu BAZNAS meningkat.

Penambahan staff/ karyawan BAZNAS juga menjadi hal yang perlu diperbaiki menurut narasumber 3. Ia mengatakan bahwa setiap program di BAZNAS hanya kordinasi oleh satu bagian saja, sedangkan untuk staff atau karyawan yang membantu pekerjaannya tidak ada. BAZNAS lebih menekankan relawan sebagai staff pembantu pekerjaan mereka, baik di kantor maupun dilapangan. Sedangkan untuk penambahan skill digital, hal itu disebabkan oleh mayoritas karyawan BAZNAS yang belum menguasai digital. Selain itu, hal yang menghambat kinerja BAZNAS menurut narasumber yaitu karena UU yang tidak mewajibkan zakat.

Narasumber lain juga memiliki jawaban yang berbeda mengenai kinerja BAZNAS. Hal tersebut diutarakan oleh informan 7 dan 8, yaitu:

“Hehe, dimana-mana kalo urusan pekerjaan pasti ada sajalah mbak kekurangan dan kelebihan. Terutama di BAZNAS Jatim ini memang kita ini dibilang pekerjaannya itu-itu aja. Tapi ternyata banyak. Terus.. di sini juga SDM nya..saya rasa sih cukup-cukup saja. Cuman, sebelum tahun saya ini, banyak SDM yang sudah ketinggalan yaa menurut saya. Sekarang kan sudah teknologi semua. Jadi, ibaratnya orang yang kerja di sini itu ibaratnya 16 karyawan, yang kerja 10 lah, gitu. Yang lainnya masih tergolong nggak tau, masih gaptek atau apa.” (NR. 7, 16 April 2019)

“Eee...jadi gini mbak afifah, aktifitas karyawan pasti memiliki kendala. Jadi, kalau kita melihat potensi. Potensinya kan banyak. 2017 se-

Indonesia dan 15 triliyun di Jawa Timur. Itu yang besar. Dari potensi itu yang terkumpul baru sekitar 200 M se-Jawa Timur. BAZ provinsi sendiri itu baru 9,4 M. Kalau BAZ se-Jawa Timur sekitar 60 M. Angkanya masih jauh, belum angka triliyun ya? Berarti kalau seperti itu kan jelas ada kendala.” (NR. 8, 9 Mei 2019)

Informan 7 dan 8 mengatakan bahwa kinerja BAZNAS masih mengalami kendala tertentu. Terutama yang dikatakan oleh narasumber 7, bahwa BAZNAS masih mengalami keterbatasan karyawan yang ahli dalam bidang teknologi. Diantara 16 karyawan hanya beberapa orang saja yang memiliki skill di bidang teknologi, selebihnya karyawan belum menguasai teknologi. Oleh karena itu, karyawan BAZNAS saling membantu karyawan lain dalam bekerja. Selain itu, narasumber 7 juga mengatakan bahwa BAZNAS membutuhkan karyawan yang muda, energik dan memiliki skill teknologi sesuai perkembangan zaman untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan informan 8 menjelaskan bahwa, kinerja BAZNAS memiliki beberapa kendala. Hal tersebut dibuktikan dengan pencapaian zakat yang tidak sesuai dengan potensi sebenarnya. Informan 8 mengatakan bahwa, Provinsi Jawa Timur memiliki potensi zakat sebesar 15 Triliun, akan tetapi pencapaian yang didapatkan hanya hanya 200 M. Ketidaksiuaian tersebut disebabkan oleh beberapa kendala diantaranya yaitu kendala dari luar organisasi dan kendala dari dalam organisasi.

Kendala dari dalam adalah kendala yang berasal dari organisasi BAZNAS sendiri, baik dari sisi pelaksana maupun dari sisi sarana kerja. Sedangkan kendala dari luar yaitu kendala yang berasal dari luar organisasi BAZNAS seperti masyarakat. Informan 8 mengatakan bahwa, kendala dari dalam organisasi yaitu kurangnya dukungan dari pemerintah. Dukungan dari pemerintah dibutuhkan untuk biaya operasional dan biaya pengembangan BAZNAS. Dengan kurangnya dukungan dari pemerintah tersebut menyebabkan BAZNAS tidak bisa merekrut karyawan baru. BAZNAS lebih sering merekrut relawan dalam menyelesaikan programnya. Jadi, organisasi tersebut memiliki keterbatasan karyawan. Dengan programnya yang sangat banyak dan dalam cakupan wilayah yang sangat luas, BAZNAS membutuhkan karyawan yang memadai untuk menyelesaikan program-programnya. Oleh karena itu, di dalam organisasi tersebut yang terjadi adalah tumpang tindih pekerjaan. Jika ada pekerjaan yang belum terselesaikan, maka karyawan satu dengan yang lainnya saling membantu. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya tenaga kerja di dalam organisasi.

Selain kendala dari dalam, kendala dari luar organisasi juga menghambat peningkatan kinerjanya BAZNAS. Hambatan dari luar diantaranya yaitu sifat masyarakat yang kikir/pelit, suka menumpuk-numpuk harta, salah faham memahami zaka dan mengelola zakatnya sendiri tanpa disalurkan kepada amil. Informan 8 mengatakan, bahwa masyarakat di lingkup wilayah provinsi masih banyak yang kikir/ enggan memberikan hartanya untuk digunakan dijalannya Allah. Selain itu, masyarakat juga masih belum memahami kewajiban berzakat. Pada umumnya

masyarakat hanya mengetahui bahwa ia memiliki kewajiban membayar zakat Fitrah, tanpa memahami jikalau ia juga memiliki kewajiban mengeluarkan zakat pekerjaannya, zakat pertaniannya, zakat peternakannya dan zakat maalnya.

Terkait penyaluran zakat, masyarakat juga lebih sering menyalurkan zakatnya langsung kepada penerima zakat tanpa melalui amil atau lembaga pengelola zakat. Hal tersebut berlawanan dengan yang diperintahkan kepada Rasulullah “*khud*” ambillah, artinya Rasulullah diperintahkan untuk mengambil/memungut zakat. Rasulullah tidak diperintahkan untuk membagi-bagikan zakatnya.

2. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan

Kinerja yang baik merupakan kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Akan tetapi, kinerja harus memiliki beberapa kriteria agar produktivitas perusahaan bisa meningkat. Produktifitas dapat meningkat dengan melakukan penyusunan/ cara untuk mengembangkan SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara dan upaya, seperti yang dikatakan oleh narasumber 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, dan 9, yaitu:

“Kalau dari pimpinan memang untuk beberapa pelatihan kita ada pelatihan dalam rangka agar kawan-kawan ini dapat meningkatkan kapabilitas mereka.” (NR. 1, 6 Desember 2019)
“...jadi untuk upayanya yang dilakukan...untuk pemimpinnya ini sudah mengupayakan ada tambahan intesif ya, ada uang kehadiran, sama uang makan. Itu gunanya agar karyawan lebih

semangat lagi untuk. .ini sih biar kinerjanya lebih meningkat, dan menjawab untuk agar tidak lalai dalam pekerjaan. Selain itu, biar ini...karyawan bisa on time ya, kedisiplinannya lebih cenderung. Untuk pelatihan selama ini belum, tapi kalau pembinaan iya, selama ini satu tahun sekali kita ada pembinaan karyawan.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“...pernah BAZNAS itu kosong karena hampir semua personilnya itu rapat di Namira Hotel... Trus kadang sering itu ngadain rapat dewan masjid, ruang sebelah itu sering di pake rapat. Ya mungkin itu salah satu bentuk peningkatan kinerja.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“...cuma kemarin anak-anak SKSS itu dikasih info dari Pak Rizal kalo di kantor itu ada pelatihan ini...google-google itu lo mbak? Pokoknya masalah IT, pembuatan program dan lain sebagainya, ini kan membuktikan bahwasnya BAZNAS meningkatkan potensi karyawan.” (NR.4,13 Desember 2019)

“Upaya peningkatan kinerja itu kan ada internal dan ada external, kalo pake teori motivasi itu kan ada motivasi external dan motivasi internal. Kalo soal motivasi external itu memang termasuk di antaranya dengan diberikan penambahan ilmu, pelatihan-pelatihan. Itu akan meningkat kinerjanya. Nah itu yang dilaksanakan di sini. Pelatihan marketing, pelatihan tanggap darurat. Kita kan di BAZNAS ada tim tanggap bencana, jadi kan...makanya mengikuti pelatihan-pelatihan, terutama mengenai hal teknis seperti itu. Yang kedua tadi adalah internal itu dari pola-pola memberikan

penghargaan, misalkan penghargaan bagi mereka yang berprestasi. Kita ada ya misalkan untuk marketing, itu diberikan sampe bisa umroh. Jadi itu yang dilakukan, dari external dan internal.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

“Iya ada pembinaan yang sifatnya harian, ada yang sifatnya berjangka waktu. Yang harian itu ada doa bersama, ada saling memberikan tausiyah..gantian. Kemudian kalau yang berjangka, itu ada juga kita tugaskan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan di luar, atau beasiswa. Nanti ada beasiswa, jadi beasiswa mereka yang S3 disekolahkan ke S1, begitu juga seterusnya. Yang SMA kita motivasi untuk jadi sarjana. Jadi itu, upaya peningkatan kualitas SDM.” (NR. 6, 16 April 2019)

“Ya...langsung sosialisasi/ pembinaan. Biasanya kita ini ada pembinaan rutin setiap hari Jumat. Malah sekarang lebih rutin lagi, setiap kali kita mau bekerja ada doa pagi. Lha itu kita ada bagiannya, ada motivasi-motivasi yang diberikan. Trus laporan kinerja “apa mbak kesulitanmu?”. Misalkan fundraising, “gimana? Apa kesulitannya?” setiap pagi kayak gitu. Sebelum kita bekerja, setengah sembilan paling nggak kita mulai.” (NR. 7, 16 April 2019)

“...Disisi lain juga ada memang waktu-waktu khusus seperti bulan Ramadhan dulu ada pembinaan. Entah pembinaan dari si peningkatan kerohaniannya, pembinaan dari sisi manajemen dan sebagainya...”(NR. 8, 9 Mei 2019)

“Cara peningkatan kinerja yang dilakukan bisa dengan motivasi, motivasi yang diberikan setiap

Jumat pagi itu ada pertemuan rutin. Trusmi ada lagi motivasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya melebihi standart kerja. Kemudian, setiap hari juga dilakukan pengawasan-pengawasan dari pimpinan masing-masing bidang. Pengawasannya misal dibidang keuangan, SDM, dan ketepatan pendistribusian.” (NR. 9, 16 April 2019)

Informan satu hingga sembilan memberikan penjelasan, bahwasanya BAZNAS memiliki kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan tersebut berupa pelatihan dan pembinaan karyawan. Adapun pelatihan tersebut dapat berupa kegiatan rapat bersama, motivasi, evaluasi, dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Informan menjelaskan bahwa setiap hari di BAZNAS terdapat kegiatan pembinaan. Pembinaan tersebut bersifat harian dan dalam jangka waktu tertentu. Pembinaan harian dilakukan setiap pagi sebelum aktifitas kerja dimulai. Di dalam kegiatan tersebut dilakukan Sholat Dhuha berjamaah kemudian dilanjutkan dengan kegiatan rapat kerja atau evaluasi. Atasan memberikan waktu dan ruang kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan dan kesulitannya, yang dalam hal itu nantinya akan dimusyawarahkan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu, atasan juga sering memberikan motivasi dan pengarahan kepada karyawan. Atasan memberikan dorongan baik secara material maupun agama. Hal tersebut juga dibuktikan dengan data observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti melakukan observasi dalam kegiatan relawan Ramadhan setiap tahunnya. Di dalam kegiatan tersebut, peneliti sering mengikuti kegiatan *training*

yang merupakan pembinaan kinerja BAZNAS. Bahkan, setiap hari dan setiap minggu para relawan wajib melakukan laporan perkembangan kinerjanya.

Seperti yang dikatakan oleh narasumber, BAZNAS dapat melakukan kegiatannya dengan baik karena memiliki kekompakan dalam menyelesaikan visi dan misi bersama. Selain kegiatan pelatihan, BAZNAS juga memiliki kegiatan pembinaan setiap tahunnya, terutama ketika menjelang Bulan Ramadhan. Ketika menjelang Bulan Ramadhan, karyawan dan relawan dibina agar dapat menyelesaikan targetnya ketika Bulan Ramadhan telah datang. Pembinaan dilakukan satu tahun sekali. Pembinaan tersebut bersifat mendorong karyawan dan relawan untuk dapat bekerja lebih baik. Hal tersebut dikarenakan program penggalan dana sering dilakukan organisasi perzakatan ketika Bulan Ramadhan. Selain itu juga karena mayoritas umat Islam mengeluarkan zakatnya ketika Bulan Ramadhan. Bulan Ramadhan adalah bulan yang baik untuk mengeluarkan zakat dan shodaqoh. Begitu pula dengan penyaluran zakat, pendistribusian dilakukan ketika bulan Ramadhan dan diluar bulan Ramadhan. Hal tersebut sesuai dengan program yang dijalankan dalam jangka waktu tertentu.

Selain pelatihan dan pembinaan, BAZNAS juga memiliki kegiatan motivasi dalam meningkatkan kinerja BAZNAS. Motivasi yang diberikan atasan dapat mendorong karyawan agar bekerja lebih semangat. Atasan memberikan motivasi untuk dapat bekerja di BAZNAS dengan hati yang ikhlas, hal tersebut karena diberi motivasi berupa pahala akhirat dan sebagai ladang amal seseorang. Selain motivasi rohani, karyawan juga diberi motivasi duniawi, seperti diberi

uang kehadiran, insentif, uang makan, pembinaan, dan bebas dalam berpendapat. Jadi, setiap hari karyawan harus absen dengan mesin *finger print* untuk memperoleh uang kehadiran dan uang makan. Hal tersebut dilakukan untuk mendorong karyawan agar lebih semangat menyelesaikan pekerjaannya.

3. Keikutsertaan Pelatihan/ Pembinaan Karyawan

Pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan karyawan untuk memperbaiki pekerjaannya. Kegiatan tersebut dilakukan dalam jangka waktu tertentu atau sesuai kebutuhan setiap karyawan. Pelatihan dibutuhkan setiap organisasi agar bisa memberikan output yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, keikutsertaan karyawan dalam mengikuti pelatihan sangatlah penting. Pelatihan perlu diikuti setiap karyawan baik karyawan lama maupun karyawan baru. Keikutsertaan karyawan BAZNAS dalam pelatihan telah dikemukakan oleh narasumber satu, yaitu:

“...Jadi sesuai dengan tupoksinya, jadi Ooo..ini pelatihan terkait keuangan yang berangkat ya bagian keuangan duluan.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Ndakk, karyawan baru dan lama diikutkan, misalkan ada pelatihan yang diselenggarakan oleh seminar, diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Itu kita tugaskan juga, nggak hanya yang baru yang lama juga, jadi mereka yang dianggap cocok dengan keilmuan yang akan disampaikan dan itu berhubungan dengan peningkatan kinerja di BAZNAS ya ditugaskan. Jadi ndak hanya yang baru atau ndak hanya yang lama, semua memiliki porsi yang

proposional. Yang diperlukan ya tadi diikuti.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

BAZNAS memiliki kegiatan pelatihan dalam jangka waktu tertentu. Pelatihan yang diikuti umumnya pelatihan yang diadakan oleh seminar dan pemerintah daerah. Narasumber tiga dan lima menjelaskan, bahwa pelatihan tersebut diikuti oleh karyawan sesuai kebutuhan tupoksinya, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Jadi, keikutsertaan karyawan BAZNAS dalam mengikuti pelatihan tidak semua karyawan terlibat. Hal tersebut disesuaikan dengan jenis pelatihan yang ada. Jika pelatihan yang diadakan mengenai marketing, maka yang diberangkatkan untuk mengikuti pelatihan adalah tim pengumpulan dan pendistribusian zakat. Mengenai keikutsertaan pelatihan karyawan BAZNAS, narasumber tujuh dan sembilan memiliki jawaban yang berbeda, yaitu:

“Biasanya kita ini ada pembinaan rutin setiap hari Jumat. Malah sekarang lebih rutin lagi, setiap kali kita mau bekerja ada doa pagi. Lha itu kita ada bagiannya, ada motivasi-motivasi yang diberikan. Trus laporan kinerja “apa mbak kesulitanmu?”. Misalkan fundraising, “gimana? Apa kesulitannya?” setiap pagi kayak gitu. Sebelum kita bekerja, setengah sembilan paling nggak kita mulai...” (NR. 7, 16 April 2019)

“...motivasi yang diberikan setiap Jumat pagi itu ada pertemuan rutin.” (NR. 9, 16 April 2019)

Informan tujuh dan sembilan mengatakan, bahwa setiap hari Jumat karyawan BAZNAS mengikuti pelatihan yang dilaksanakan setelah sholat Dhuha berjama'ah. Kegiatan tersebut diadakan satu minggu sekali pada hari Jumat dengan tujuan memberikan motivasi dan evaluasi kerja. Sebelum jam kerja

berlangsung, karyawan mengikuti Sholat Dhuha berjamaah. Setelah sholat Dhuha berjamaah, kegiatan tersebut dilanjutkan dengan do'a bersama, laporan setiap divisi, motivasi-motivasi dan evaluasi yang dipimpin langsung oleh atasan. Kegiatan tersebut diikuti oleh seluruh karyawan, walaupun karyawan perempuan yang sedang berhalangan (haidl). Dengan adanya pelatihan tersebut, karyawan mendapatkan motivasi dan semangat baru dalam bekerja. Jadi, karyawan dapat mengetahui kinerjanya selama satu minggu. Begitu pula dengan adanya doa bersama dan evaluasi setelah sholat Dhuha berjamaah, karyawan dapat mengoreksi diri sendiri dalam pekerjaannya. Karyawan juga bisa mengembangkan prestasi yang sudah ia capai dan mengetahui letak kesalahannya. Do'a bersama yang dilakukan juga dapat menguatkan jiwa spiritual karyawan dalam mengerjakan tugasnya agar diberi kelancaran oleh Allah SWT.

Pendapat yang telah dikatakan oleh informan tujuh dan sembilan berbeda dengan pendapat yang diberikan oleh informan tiga. Informan tiga mengatakan, bahwa yang mengikuti pelatihan adalah karyawan yang memiliki waktu luang saja. Jadi karyawan yang tidak memiliki kesibukan dan memiliki waktu luang, ia yang akan diikutkan dalam pelatihan. Hal tersebut dilakukan karena pada umumnya karyawan memiliki target kerja sendiri-sendiri yang harus diselesaikan dan jarang sekali karyawan memiliki waktu longgar untuk dapat mengikuti kegiatan diluar kegiatan organisasi BAZNAS.

“Kalau setau saya itu tergantung itunya, kelonggaran waktunya siapa yang dikirim.

Kalau menurut saya sih seperti itu, yang rapat ini yang hadir pak ini...”(NR. 3, 11 Desember 2019)

4. Jenis Pelatihan dan Pembinaan Yang Diikuti

Pelatihan merupakan kebutuhan yang penting bagi organisasi. Pelatihan dapat mengembalikan kerja karyawan agar lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Pelatihan juga dapat melatih karyawan agar lebih terampil dan mahir di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jenis-jenis pelatihan yang dapat diikuti oleh karyawan pun berbagai macam. Setiap organisasi mengikuti pelatihan sesuai kebutuhannya. Dengan adanya pelatihan yang beragam, organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan dari berbagai divisi pekerjaan. Jenis-jenis pelatihan dan pembinaan yang diikuti sering kali berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan saat itu. Hal itu seperti yang dikatakan oleh narasumber satu, yaitu jenis pelatihan yang diikuti karyawan adalah jenis pelatihan berdasarkan kebutuhan karyawan. Selain itu, narasumber juga menjelaskan, bahwa karyawan juga mengikuti pelatihan mandiri bebas. Pelatihan mandiri bebas merupakan keinginan karyawan terhadap peningkatan kapasitas dirinya sendiri. Hal tersebut dilakukan dengan cara melatih dirinya sendiri untuk bisa bekerja lebih baik tanpa adanya tuntutan mengikuti pelatihan dan pembinaan dari organisasi.

“...Jadi sesuai dengan tupoksinya... Kawan-kawan bebas. Pelatihan mandiri bebas artinya ya kalau saya lihat, saya walaupun bagian umum tapi kalau saya ada pelatihan tentang keuangan saya ikut pelatihan mandiri ya..ndak ada masalah kan? Itu kan berarti awareness kawan-kawan pelaksana terhadap peningkatan kapasitas dirinya sendiri dan seharusnya memang kalau yang kreatif ya seharusnya

mereka care tentang itu.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

Jenis-jenis pelatihan BAZNAS yang telah diutarakan sebelumnya berbeda dengan jawaban yang diberikan oleh informan dua dan lima. Informan dua dan lima mengatakan, bahwa:

“Ya sekedar ini sih..memotivasi karyawan biar ada peningkatan lagi dan lebih refresh. Lebih ini...apa namanya lebih segar lah gak jenuh, karena memang saat bekerja pun dalam satu tahun penuh tanpa ada pembinaan atau semacam refreshing itu kita jenuh. Jadi memang di BAZNAS ini sendiri memang setiap tahun mengadakan pembinaan karyawan, gitu. Biar ini setelah pembinaan kita lebih terbakar lagi semangatnya. Nanti kita ada semacam pengarahan, motivasi, game-game...wes pokoknya dua hari lah kita kalo pelatihan biasanya. Itu full untuk kegiatan, jadi kita santai tidak dibebankan oleh pekerjaan. Setelah itu, kita lebih fresh, lebih giat lagi, kita mempunyai inovasi baru lagi, kita memiliki program-program baru lagi yang bisa menarik para muzakki. Ooo...ternyata bagus program-programnya BAZNAS, seperti itu.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“Pengelolaan perzakatan, pokoknya yang berkenaan dengan zakat, terkait dengan peningkatan ekonomi, baik itu pengumpulan maupun pendistribusian, pengelolaan SDM, pengelolaan keuangan. Setiap tahun pasti ada. Seperti pelatihan tahun ini kita selenggarakan pelatihan untuk marketing. Peningkatan yang nampak itu kan angka. Itu kita tugaskan kepada

seluruh marketing dan pimpinannya untuk mengikuti pelatihan.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

Informan dua dan lima menjelaskan, bahwa BAZNAS setiap tahunnya memiliki kegiatan pelatihan dan pembinaan karyawan. Kegiatan tersebut dilaksanakan diluar organisasi. Kegiatan pelatihan dilaksanakan bersama kegiatan liburan. Hal tersebut dilakukan agar karyawan bisa menyegarkan tenaga dan pikiran setelah bekerja setiap hari. Di dalam kegiatan pelatihan terdapat beberapa agenda yang dilakukan, yaitu: game bersama, motivasi-motivasi, hiburan, dan pengetahuan manajemen dalam bekerja.

Selain itu, di dalam pelatihan tersebut juga terdapat kegiatan pengelolaan zakat, pengelolaan terkait tentang ekonomi, pengelolaan SDM dan pengelolaan keuangan. Di tahun 2019, BAZNAS melaksanakan kegiatan pelatihan berupa pelatihan dalam bidang marketing. Jenis pelatihan yang dipilih adalah pelatihan marketing karena yang memiliki kemajuan saat itu yaitu peningkatan di bidang angka (pengumpulan). Berbeda dengan jawaban yang diberikan oleh informan tiga dan empat. Mereka mengatakan, bahwa di BAZNAS memiliki kegiatan pelatihan seperti rapat kerja dan rapat dewan masjid. Selain itu, BAZNAS setiap tahunnya juga melakukan perekrutan relawan. Adanya relawan digunakan untuk membantu menyelesaikan program BAZNAS ketika menjelang Bulan Ramadhan. Ketika Bulan Ramadhan banyak program yang dijalankan, diantaranya yaitu: Jatim Taqwa, Jatim Peduli, Jatim Sehat, Jatim Cerdas dan Jatim Makmur. Menjelang Bulan Ramadhan, semua karyawan dan relawan dibina

kembali untuk mempermudah menjalankan program ketika bulan Ramadhan. Pelatihan yang diberikan kepada relawan diantaranya, yaitu: training, pengenalan BAZNAS, pelatihan media marketing, telemarketing dan pengelolaan zakat. Jadi, relawan benar-benar dibina seperti karyawan sendiri. Para relawan dianggap seperti keluarga sendiri oleh BAZNAS. Relawan-relawan pun sangat senang karena memperoleh ilmu dan pekerjaan baru. Sebagian besar relawan yang bergabung berasal dari kalangan mahasiswa. Baik dari universitas negeri maupun universitas swasta.

“...pernah BAZNAS itu kosong karena hampir semua personilnya itu rapat di Namira Hotel...Trus kadang sering itu ngadain rapat dewan masjid...” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“di kantor itu ada pelatihan ini...masalah IT, pembuatan program dan lain sebagainya...jadi dulu di training dulu, dikasih pelatihan, dan pengenalan BAZNAS.” (NR. 4, 13 Desember 2019)

Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh informan tujuh, delapan dan sembilan. Mereka memberikan jawaban mengenai jenis pelatihan yang pernah diikuti, yaitu pelatihan/ pembinaan harian dan berjangka waktu. Pelatihan harian dilaksanakan setiap hari Jumat. Setiap hari Jumat karyawan melakukan sholat Dhuha berjamaah pada pagi hari sebelum aktifitas kerja dimulai. Setelah sholat Dhuha selesai, kegiatan dilanjutkan dengan do'a bersama, motivasi dan evaluasi. Dengan adanya evaluasi, karyawan bisa menyampaikan keluhan-keluhan dan aspirasinya selama

bekerja. Hal tersebut dapat mempermudah karyawan dalam memperbaiki kinerjanya.

Sedangkan pelatihan berjangka ialah pelatihan yang dilaksanakan oleh BAZNAS dalam jangka waktu tertentu. Pelatihan tersebut digunakan sesuai kebutuhan karyawan dan sesuai dengan pelatihan yang ada. Seringkali pelatihan berjangka tersebut dilaksanakan BAZNAS dalam jangka waktu satu tahun sekali. Hal itu umumnya terjadi ketika menjelang Bulan Ramadhan. Selain itu juga ada pelatihan satu tahun sekali yang disebut dengan pelatihan dan liburan. Pelatihan tersebut sifatnya mengurangi beban kerja dan meringankan otak agar karyawan tidak terlalu stress. Selain itu, BAZNAS juga memiliki pelatihan berupa bantuan pendidikan. Bantuan pendidikan tersebut berupa materi untuk melanjutkan pendidikannya yang lebih tinggi. Karyawan yang lulusan SMA dibantu untuk bisa melanjutkan ke jenjang sarjana. Begitu pula dengan karyawan yang lulusan S3, mereka dibantu untuk bisa melanjutkan ke jenjang S1. Bantuan pendidikan tersebut dapat dikatakan jenis pelatihan yang dapat menambah ilmu dan skill baru selama belajar. Dengan adanya pelatihan yang demikian, BAZNAS berharap dapat memiliki karyawan yang unggul, inovatif dan berprestasi.

“Iya ada pembinaan yang sifatnya harian, ada yang sifatnya berjangka waktu. Yang harian itu ada doa bersama, ada saling memberikan tausiyah..gantian. Kemudian kalau yang berjangka, itu ada juga kita tugaskan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan di luar, atau beasiswa. Nanti ada beasiswa, jadi beasiswa

mereka yang S3 disekolahkan ke S1, begitu juga seterusnya. Yang SMA kita motivasi untuk jadi sarjana. Jadi itu, upaya peningkatan kualitas SDM.” (NR. 6, 16 April 2019)

“Ya...langsung sosialisasi/ pembinaan. Biasanya kita ini ada pembinaan rutin setiap hari Jumat. Malah sekarang lebih rutin lagi, setiap kali kita mau bekerja ada doa pagi. Lha itu kita ada bagiannya, ada motivasi-motivasi yang diberikan. Trus laporan kinerja “apa mbak kesulitanmu?”. Misalkan fundraising, “gimana? Apa kesulitannya?” setiap pagi kayak gitu. Sebelum kita bekerja, setengah sembilan paling nggak kita mulai.” (NR. 7, 16 April 2019)

“...motivasi yang diberikan setiap Jumat pagi itu ada pertemuan rutin. Trus ada lagi motivasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya melebihi standart kerja. Kemudian, setiap hari juga dilakukan pengawasan-pengawasan dari pimpinan masing-masing bidang. Pengawasannya misal dibidang keuangan, SDM, dan ketepatan pendistribusian.” (NR. 9, 16 April 2019)

5. Kendala Dalam Kegiatan Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja merupakan bentuk kegiatan yang digunakan untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan. Kinerja perlu diperhatikan agar organisasi tetap memiliki out pun an yang stabil. Akan tetapi, tidak semua kegiatan peningkatan kinerja dapat berjalan dengan lancar. Adakalanya kegiatan tersebut tidak dapat berjalan karena kendala tertentu. Hal tersebut seperti yang telah dikemukakan oleh narasumber satu dan lima, yaitu:

“Kalau kendala pasti ada mbak, biasanya itu kendala kendala anggaran. Karena kita kan terbatas.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Kalo soal kendala biaya memang kita selektif ya, mana yang perlu ikut mana yang bisa ditunda. Karena semua pelatihan membutuhkan dana ya, apa lagi pelatihannya di Jakarta. Jadi kebijakan itu dipilah, tidak semua ikut mana yang berkenaan dengan pengumpulan, pendistribusian itu didahulukan.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

Informan satu dan lima mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki kendala dalam peningkatan kinerja karyawan. Kendala peningkatan kinerja BAZNAS adalah kendala dari anggaran. Sulitnya mendapat anggaran dari pemerintah membuat BAZNAS menjadi sulit untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan membutuhkan dana untuk biaya transportasi, makan, tempat tinggal dan biaya pelatihan. Oleh karena itu, BAZNAS selektif dalam memilih pelatihan mana yang akan diikuti. Tidak semua pelatihan yang ada diikuti oleh BAZNAS. Demikian pula dengan karyawan, tidak semua karyawan diikutsertakan dalam pelatihan. Selektif dalam mengikuti kegiatan pelatihan dimaksudkan untuk mengurangi anggaran. Oleh karena itu, BAZNAS mendahulukan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan. Hal ini berbeda dengan jawaban yang diberikan oleh informan tiga. Ia mengatakan, bahwa peningkatan kinerja BAZNAS selama ini tidak ada kendala. Peningkatan kinerja yang telah dilakukan berjalan dengan baik.

“Sejauh ini yang saya lihat belum ada kendala, kalau sejauh ini yang saya lihat.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

Adapun jawaban dari narasumber tujuh dan sembilan, yaitu BAZNAS memiliki kendala dalam peningkatan kinerja karyawan. Kendala tersebut berupa karyawan yang ketinggalan teknologi. Ia mengatakan, bahwa karyawan BAZNAS berjumlah 16 orang, akan tetapi yang faham tentang teknologi hanya 10 orang saja. Jadi, enam orang tergolong ketinggalan teknologi. Walaupun demikian, enam orang tersebut tetap diberdayakan oleh BAZNAS. Pemberdayaan yang dilakukan adalah dengan membantu pekerjaan BAZNAS yang ringan-ringan saja. Akibat dari hal itu, BAZNAS tidak bisa menyelesaikan tugas setiap divisi dengan baik. Oleh karena itu, pekerjaan dialihkan kepada beberapa karyawan yang sudah ahlinya. Namun, pekerjaan menjadi numpuk-numpuk dan tidak tertata dengan rapi. Seharusnya seorang karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sendiri. Karena pekerjaan banyak yang belum selesai, akhirnya mereka saling membantu. Hal tersebut juga dikatakan oleh informan sembilan. Informan sembilan memiliki keluhan mengenai karyawan yang ketinggalan teknologi. Keluhan lain yang ia rasakan adalah UU yang tidak mewajibkan zakat. Hal tersebut membuat bidang pengumpulan tidak bisa bekerja secara maksimal. Seharusnya zakat dapat terkumpul sekian triliyun, akan tetapi yang terkumpul hanyalah sekian miliar.

“Cuman, sebelum tahun saya ini, banyak SDM yang sudah ketinggalan yaa menurut saya. Sekarang kan sudah teknologi semua. Jadi, ibaratnya orang yang kerja di sini itu ibaratnya 16 karyawan, yang kerja 10 lah, gitu. Yang lainnya masih tergolong nggak tau, masih gptek atau apa. Tapi ya tetap aja, walaupun masih kurang, teknologinya itu, masih bisa

menjalani sih kita. Kita berdayakan, masih bisa membantu hal-hal yang ringan saja. Tapi kalau di sini kerja dengan teknologinya, ya sudah kita fokuskan beberapa karyawan yang ahlinya. Jadi akhirnya kita kerjanya numpuk-numpuk gitu. Kita karyawannya itu sebenarnya SDMnya yang berpotensi itu sedikit. Jadi yang sekiranya ini...kita kan dimana-mana instansi. Cari yang muda, energik, terus yang nggak ketinggalan juga. Ahirnya terus dikasih tumpukan brek...itu tadi.” (NR. 7, 16 April 2019)

“...banyak pengurus BAZNAS yang belum menguasai digital. Selain itu yang bikin tidak maksimal itu...dari UU sendiri tidak mewajibkan zakat.” (NR. 9, 16 April 2019)

Informan delapan mengatakan keluhan yang berbeda dari informan sebelumnya. Ia mengatakan, ada dua hal yang menjadi kendala BAZNAS dalam meningkatkan kinerja. Dua hal tersebut merupakan faktor dari luar dan faktor dari dalam. Faktor dari luar diantaranya adalah masyarakat masih banyak yang kikir/ suka menumpuk-numpukkan hartanya, masyarakat masih banyak yang salah memahami tentang zakat dan masyarakat masih banyak yang mengelola zakatnya sendiri. Adapun masyarakat yang salah memahami zakat ialah mereka yang tidak mau menzakati hartanya yang lain. Mereka hanya memahami zakat itu adalah zakat fitrah saja, zakat pertanian, zakat maal dan zakat rikaz tidak dikeluarkan oleh mereka. Pemahaman tersebut menjadi kendala BAZNAS dalam bidang pengumpulan untuk bisa menyelesaikan targetnya. Demikian pula dengan masyarakat yang masih suka mengelola zakatnya sendiri, hal ini bertentangan dengan yang diperintahkan kepada

Nabi. Nabi diperintah oleh Allah untuk memungut “*khud* ” zakat dan Nabi tidak diperintah untuk membagi-bagikan zakat. Di suatu daerah, ada orang yang sedang membagi-bagikan zakat dirumah, namun kejadian tersebut berujung rebutan, dorong-dorongan hingga tewas. Selain itu, zakat yang seharusnya dapat didistribusikan dengan merata kepada masyarakat menjadi tidak bisa merata. Hal tersebut disebabkan karena masyarakat tidak mau mengumpulkan zakatnya kepada amil, meskipun amil sudah memungut zakatnya.

Sedangkan faktor dari luar adalah UU yang tidak mewajibkan zakat dan kurangnya biaya operasional dari pemerintah. Dengan adanya UU yang mewajibkan masyarakat untuk berzakat, terdapat kemungkinan BAZNAS bisa mencapai potensi Zakat yang sebenarnya. Akan tetapi, potensi yang terkumpul hanya 200 M dari total yang seharusnya hingga 15 triliun. Hal tersebut tentunya BAZNAS sangat membutuhkan perhatian dari pemerintah terkait perzakatan, terutama perhatian pemerintah mengenai biaya operasional. Biaya operasional yang diberikan tidak mampu mengembangkan kinerja organisasi dan tidak mampu merekrut karyawan baru untuk bisa bekerja di BAZNAS. Hal ini yang mengakibatkan pekerjaan di BAZNAS menjadi tumpang tindih. Tugas pribadi karyawan menjadi tugas bersama. Dengan kata lain, karyawan menyelesaikan program-programnya dengan cara saling membantu satu sama lain.

“...aktifitas karyawan pasti memiliki kendala. Jadi, kalau kita melihat potensi. Potensinya kan banyak. 2.017 se-Indonesia dan 15 triliun di Jawa Timur. Itu yang besar. Dari potensi itu yang terkumpul baru sekitar 200 M se-Jawa Timur. BAZ provinsi sendiri itu baru 9,4 M.

Kalau BAZ se-Jawa Timur sekitar 60 M. Angkanya masih jauh, belum angka triliyun ya? Berarti kalau seperti itu kan jelas ada kendala. Seperti yang biasa kami sampaikan, berdasarkan hasil penelitian atau hasil terjun lapangan memang ada beberapa kendala. Yang pertama, masyarakat kita ini sebagian besar kondisinya itu kikir/ pelit/ medit. Jadi mereka ini senang numpuk-numpuk harta. Rumahnya magrong-magrong besar. Samping kanan kiri ada rumah yang sangat reot. Ini kan sangat dilihat sekali oleh masyarakat. Ketimpangannya kan jelas. Itu bukti beberapa...bahwa masyarakat kita ini masih pelit/ belum mau berbagi dengan yang lain. Itu yang pertama. Yang kedua, kendalanya adalah banyak masyarakat yang masih salah faham dalam memahami zakat. Jadi mereka memahami zakat itu baru Zakat Fitrah atau Zakat Fitri. Mereka tidak tau Zakat Maal 2,5%. Mereka tidak tahu Zakat Syuruq pertanian 5%. Atau Zakat Syuruq yang 10%. Bahkan juga ada Zakat Rikaz mereka tidak tahu 20%. Taunya hanya Zakat Fitri atau Zakat Fitrah. “Pokoknya aku bayar Romadhon 2,5 kg”, kan seperti itu. Banyak orang yang seperti itu. Padahal kalau di Al-Qur’an disebutkan oleh Allah “*wa aqimus sholah wa aatuz zakah*”. Maknanya ini kan kalau kita sholat harus bayar zakat. Tapi masyarakat maunya Zakat Fitrah. Padahal Zakat Fitrah ini zakat yang kaitannya dengan ibadah Romadhon kan?. Lha ini, faktor yang kedua kendalanya itu. Masih banyak yang salah memahami zakat itu hanya Zakat Fitrah. Yang ketiga, masyarakat itu sebagian masih

mengelola sendiri. Mereka bagi-bagi sendiri. Bahkan ada kejadian tahun 2008 itu, 21 orang meninggal dunia gara-gara pembagian zakat. Zakatnya Haji...e nggak usah disebut. Salah satu saudagar kulit di Pasuruan, itu memang setiap tahun dia bagi zakat pada masyarakat. Masyarakat ngumpul kemudian dia mbagi. Dilalah yang datang tahun 2008 itu yang datang banyak sekali, numpuk-numpuk. Tidak disangka-sangka yang datang buanyak sekali. Bahkan tidak persiapan polisi, keamanan, dan sebagainya. Akhirnya numpuk-numpuk. Kemudian desak-desakan, ada yang terjatuh, terinjak. 21 orang meninggal dunia. Padahal kalo kita mengikuti syariat, nggak ada zakat yang dibagi-bagi sendiri nggak ada. Zaman Nabi Allah mengutus Nabi untuk *khud*. *Khud*: “ambillah oleh Muhammad”. Jadi kalo sudah namanya zakat itu harusnya dipungut/ diambil, tidak dibagi-bagi. Perintahnya kemudian tidak “bagilah” begitu, tidak. Maknanya kalau sudah namanya zakat itu tidak ada otoritas zakat kepada orang yang Allah titipi harta. Tidak ada otoritas itu. Jadi yang dititipi zakat, itu hanya membayarkan saja. Tidak membagi. Jadi kalau ada yang mungut ya dibayarkan. Kalau nggak ada yang mungut ya harus dibayarkan kepada lembaga. Nah itu namanya zakat. Tetapi masyarakat masih banyak yang bagi-bagi sendiri. Padahal udah ada syariatnya. Nah ini kendalanya itu. Minimal ada tiga itulah, kenapa kok potensi yang besar belum terkumpul. Jadi itu mbak kendalanya. Jadi tadi kendala dari luar. Memang faktor masyarakat ya. Sedangkan dari

dalam sendiri begini. Em...Undang-Undang kita itu masih setengah hati. Kenapa kita sebut masih setengah hati? Karena Undang-Undangnya itu menyebutkan “orang yang harusnya bayar zakat, kemudian tidak zakat itu tidak kena denda”. Nggak kena takzir atau hukuman. Diserahkan ke masing-masing. Keikhlasan dia. Padahal kalau tadi saya sebutkan dengan Qur’annya kan harusnya dipungut. Jadi kalo namanya zakat nggak ada kaitannya dengan ikhlas atau tidak ikhlas. Jadi pendukung regulasinya kurang begitu mendukung. Yang ketiga, terkait internal sendiri. Internal BAZNAS. Karena Undang-Undang dan peraturan pemerintah itu meletakkan atau menyerahkan kepada kemampuan masing-masing daerah, dengan pembiayaan. Maka ketika daerahnya surplus, maka dia akan dibiayai banyak. Tapi ketika pemimpin daerahnya ini kurang begitu perhatian, maka biayanya sedikit. Itu menjadi kendala. Misalnya, anggaran cuma 200. Kita mau memperbanyak orang. Gaji dari mana?. Nah itu, jadi kendala dari internal yaitu dukungan dari biaya operasional dari pemerintah itu kurang. Yang provinsi ya. Sehingga kita tidak bisa memaksimalkan untuk meng-*hire* atau menambah tenaga. Tenaga BAZ. Karena idealnya kan kalo kita mengelola se-Jawa Timur tentunya orangnya harus banyak. Sedangkan saat ini baru sekitar 16 orang. Itupun kalo dibagi dengan pekerjaan itu akhirnya sudah saling bantu membantu, akhirnya tidak terselesaikan sendiri. Nah seperti itu. Ada yang harus ditinggalkan lebih dulu. Akhirnya pilih-

pilih. Padahal harusnya semuanya harus dikerjakan, tapi harus dipilih mana yang diprioritaskan terlebih dahulu.” (NR. 8, 9 Mei 2019)

6. Dorongan Positif Untuk Karyawan

Setiap karyawan membutuhkan dorongan untuk dapat bekerja dengan baik. Dengan adanya dorongan, seseorang akan berupaya meningkatkan kinerjanya sendiri meskipun tidak diperintah. Dorongan dapat diperoleh dari atasan, lingkungan dan teman atau kerabat. Bentuk dari dorongan pun bermacam-macam, terdapat dorongan yang berupa penghargaan, pujian, sikap dan penambahan gaji. Dorongan yang dibutuhkan organisasi umumnya adalah dorongan yang positif. Dorongan tersebut dapat memberikan efek yang baik terhadap penerima. Dorongan positif juga dilakukan oleh organisasi BAZNAS, hal itu seperti yang dikatakan oleh Narasumber satu, dua, empat dan sembilan. Mereka mengatakan, bahwa:

“Jadi kalau mencapai target ada reward khusus untuk mereka, ada persentase khusus yang diberikan dari total target yang sudah mereka capai. Yang jelas kawan-kawan untuk dorongan positif itu tadi. Satu, kalau mereka mencapai target kan.. ada di reward yang diberikan, diluar honor standartnya.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Kalo untuk reward kita memang ada, semacam pemberian di saat pembinaan karyawan tadi. Ada reward untuk karyawan yang disiplin tinggi, ada karyawan yang...khususnya dipengumpulan ya, soalnya pengumpulan yang mencari sumber-sumber penghasilan.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“O iya sangat didukung. Untuk yang relawan kemarin, untuk yang survey itu memang dikasih reward berupa satu lembaga itu dikasih beberapa nominal rupiahlah untuk pengganti dari transport, uang makan dan minum. Itu salah satu motivasi kami juga, penghargaan buat kami.” (NR. 4, 13 Desember 2019)

“*Dulu ketika saya jadi relawan juga kayak gitu, satu hari per anak dapat uang transport nanti totalannya ketika mau Hari Raya Idul Fitri.*” (Peneliti, 13 Desember 2019)

“Trus ada lagi motivasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya melebihi standart kerja...Akan tetapi semangat kita juga dapat ditunjang melalui gaji kehadiran 30.000 @hari, uang makan juga ada, belum lagi asuransi-asuransi yang kita dapatkan. Itu sudah sangat memberikan keuntungan kepada kita mbak...jika ada yang keluar dari BAZNAS, juga memperoleh pesangon kok mbak tenang saja.” (NR. 9, 16 April 2019)

Mereka mengatakan, bahwa BAZNAS menerapkan dorongan positif untuk memicu karyawan agar bekerja lebih baik. Dorongan positif yang diberikan diantaranya adalah pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang telah mencapai target. Penghargaan yang diberikan adalah gaji diluar standart biasanya. Selain itu, dorongan positif juga diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin tinggi. Seperti yang terjadi pada bidang pengumpulan, jika tim pengumpulan dapat angka sesuai dengan target, maka akan memperoleh penghargaan. Informan sembilan juga menjelaskan, bahwa karyawan memiliki dorongan positif yang sangat

banyak dari atasan. Hal tersebut dapat berupa uang kehadiran dengan jumlah 30.000/ hari, uang makan, uang transportasi, asuransi-asuransi dan pesangon bagi karyawan yang ingin *resign* atau mengundurkan diri dari pekerjaan. Penghargaan juga diberikan kepada relawan BAZNAS. Penghargaan tersebut berupa uang transportasi dan uang makan. Penghargaan yang diberikan sebagai pengganti tenaga dan waktu yang telah diberikan selama membantu pekerjaan di BAZNAS. Perekrutan relawan umumnya dilakukan ketika menjelang Bulan Ramadhan untuk menyelesaikan program-program selama Ramadhan. Berbeda dengan informan tiga, lima dan enam. Mereka mengatakan, bahwa:

“Kalau saya sendiri, kenapa mau membantu dan bekerja sama dengan BAZAS? Yaitu pertama dari BAZNAS sendiri. Dari BAZNAS itu misalkan dia melakukan sesuatu itu nggak angger...istilahnya itu nggak asal ngomong gitu, pasti nyata.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“...ya itu tadi sampe umroh, beasiswa juga...Kita penghargaan memang masih relatif kecil lah, tetapi sudah mulai dibangun. Artinya kan jika dibanding dengan instansi sekelas BAZNAS, tetapi sudah ada upaya untuk bagaimana memacu kinerjanya...”(NR. 5, 10 Desember 2019)

“Nanti ada beasiswa, jadi beasiswa mereka yang S3 disekolahkan ke S1, begitu juga seterusnya. Yang SMA kita motivasi untuk jadi sarjana. Jadi itu, upaya peningkatan kualitas SDM.” (NR. 6, 16 April 2019)

Informan tiga, lima dan enam menjelaskan, bahwa relawan memiliki kemauan membantu pekerjaan di

BAZNAS karena memperoleh beasiswa. Adapun beasiswa yang diberikan kepada relawan yaitu beasiswa SKSS (satu keluarga satu sarjana). Anak-anak yang memperoleh beasiswa diminta untuk membantu pekerjaan BAZNAS sebagai timbal balik atas beasiswa yang telah diberikan. Oleh karena itu, anak-anak penerima beasiswa SKSS bersedia membantu BAZNAS karena memperoleh dorongan dari apa yang telah ia terima. Selain relawan, karyawan juga memperoleh dorongan berupa beasiswa untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Karyawan yang lulusan SMA, mereka diberi beasiswa untuk bisa melanjutkan ke jenjang sarjana. Karyawan yang lulusan S3, mereka diberi beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang S1. Hal yang demikian dilakukan oleh BAZNAS agar karyawan memiliki dorongan positif sehingga mampu bekerja lebih baik lagi. Informan lima juga menjelaskan, bahwa selain beasiswa juga terdapat dorongan berupa biaya umroh. Penghargaan atau hadiah umroh diberikan setiap satu tahun sekali.

7. Standart dan Tujuan Kinerja Yang Jelas

Standart merupakan batasan yang harus dicapai oleh seseorang. Standart kinerja digunakan untuk memudahkan organisasi mencapai tujuan. Tujuan organisasi berada pada visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, standart dan tujuan kinerja organisasi harus jelas. Dengan adanya standart dan tujuan kinerja yang jelas, karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai standart yang telah ditetapkan. Jika tidak ada standart dan tujuan, maka karyawan akan bekerja dengan sesuka hatinya. Adanya standart dan tujuan kinerja yang jelas membuat organisasi mudah mencapai tujuan utamanya.

Dengan tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi dapat berkembang dan memiliki kemajuan. Seperti yang dikatakan oleh narasumber, bahwa:

“...Satu, kalau mereka mencapai target kan.. ada di reward yang diberikan, diluar honor standarnya. Artinya tetap ada reward yang diberikan oleh kantor kepada mereka yang mendapat target...” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Jadi disini kinerjanya sudah dibagi atas beberapa devisi ya. Nah disitu nanti ada kabag dan kabidnya yang bisa mengkoordinasikan staff-staffnya. Jadi memang sudah terbagi-bagi.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“...tapi kalau anak beasiswa ada syarat satu lagi kalau nggak nyari donatur ya nyari anak yang bener-bener membutuhkan bantuan.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“Iyaa semesinya gitu ya, BAZNAS ada kan sejak lama. Jadi proses standarisasi itu memang masih berjalan. Standart itu...standart kualifikasi seseorang, berarti pendidikannya harus sampai apa. Jadi memang ideal lah ideal. Kalo standarisasi karyawan itu memang...soalnya nggak hanya itu ya. Jadi, eee pendapatan itu dibikin selaras jalan dengan effort kerja yang dimiliki. Jika effort kerjanya bagus, maka otomatis akan naik. Gitu, jadi endak angka tetap dengan prestasi yang nggak jelas. Kita menggunakan itu tadi, trus tumbuh dan alur mengikuti...” (NR. 5, 10 Desember 2019)

“...Jadi di BAZNAS itu ada pimpinan dan ada pelaksana. Pimpinan itu kalau diperusahaan sebagai komisaris. Kemudian kalo pelaksana ini sebagai direksi dan sebagainya, dan jajarannya.

Seperti itu. Sehingga, aktifitas teknis itu yang melakukan adalah pelaksana. Ranah kebijakan-kebijakan itu adalah pimpinan. Sehingga yang banyak aktif adalah memang pelaksana. Ketika pelaksana ini ada kendala, nanti minta arahan dari pimpinan.” (NR. 8, 9 Mei 2019)

Narasumber satu mengatakan, bahwa setiap divisi memiliki target kinerja. Target tersebut yang menentukan seseorang kinerjanya baik atau tidak. Jika kinerjanya baik, maka karyawan akan memperoleh *reward* atau penghargaan. Narasumber dua dan delapan juga mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki standart kinerja yang harus dikerjakan karyawan. BAZNAS memiliki divisi terdiri dari pimpinan dan pelaksana. Pelaksana memiliki standart kinerja yang harus dikerjakan yaitu membuat kebijakan. Sedangkan pelaksana memiliki standart kinerja sebagai teknisi/ yang melaksanakan program BAZNAS. Di dalam bidang teknisi terdapat kabag (kepala bagian) dan kabid (kepala bidang) yang membawahi staff masing-masing. Kabag dan kabid memiliki standart kinerja membawahi para taffnya agar bisa bekerja sama.

Hal tersebut berbeda dengan yang dikatakan oleh informan tiga. Informan tiga berasal dari relawan BAZNAS dan penerima beasiswa SKSS. Relawan mengakui bahwasanya standart kinerja relawan/penerima beasiswa SKSS adalah membantu pekerjaan BAZNAS. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk timbal balik dan bentuk terima kasih terhadap BAZNAS karena telah memberikan biaya pendidikan. Selain itu, informan lima juga mengatakan, bahwa perekrutan karyawan BAZNAS juga memiliki

standarisasi berupa pendidikan. Klasifikasi pendidikan sebelum diterima menjadi karyawan BAZNAS adalah hal yang penting dilakukan oleh BAZNAS. Begitu juga dengan pendapatan karyawan, setiap karyawan memiliki pendapatan yang berbeda. Hal tersebut disesuaikan dengan *effort* (usaha) kerja atau berat dan ringan atas tanggung jawab yang telah dibebankan.

8. Program Disiplin Positif

Setiap organisasi memiliki program. Salah satu diantara program tersebut yaitu program disiplin positif. Program disiplin positif dilaksanakan untuk membentuk karakter karyawan yang tepat guna dan tepat sasaran. Dengan adanya program tersebut, karyawan akan menghargai waktu, karena kedisiplinan membentuk seseorang melakukan sesuatu dengan tepat dan baik. Program tersebut juga dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan. Program disiplin positif pada umumnya diterapkan oleh organisasi baik profit maupun non profit. Hal tersebut seperti yang dilakukan oleh BAZNAS. Informan satu hingga sembilan mengatakan, bahwa:

“Disiplin positif itu misalnya kalau aturan...kalau check locknya terlambat, absennya terlambat yaa mereka ada punishment atau dipotong dari gajinya, kemudian kalau dilanjutkan memang ada SP atau surat peringatan untuk mereka yang masih melanjutkan ketidaksiplinanannya. Harapan kita memang kawan-kawan itu disiplin dalam menjadi amil. Cuma memang kan pas ada kegiatan di luar ya nggak mungkin bisa absen lagi, misalnya. Yaa harus langsung ke lapangan,

misalnya. Yaa condisional lah tergantung.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Ya betul, jelas kita ada disiplin terkait dengan kinerja ya... jadi kita peraturannya, satu kita kerja masuk jam delapan sampai jam empat sore, jika lebih dari jam empat sore semisalnya dia sampai jam delapan malam atau jam tujuh malam itu masuk itungan lembur. Jadi ada fee sendiri untuk lembur. Terus untuk berpakaianya jelas harus berpakaian rapi, memakai seragam, sesuai dengan jadwal, kemudian untuk perempuan ya harus sesuai dengan standarnya. Di sini dulu pakai celana gakpapa. Tapi sekarang lebih banyak yang syar'i, jadi perempuan itu harus memakai rok atau yang sekiranya terusan tidak harus terlihat bentuk-bentuk tubuhnya. Gitu endak...semacam itu. Terus yang kedua, kita juga ada peraturan perijinan tidak masuk kerja harus ada surat. Kalau semisalnya ijinnya sakit harus ada surat sakit. Kalau semisalnya ada keperluan keluarga harus ambil cuti. Cuti kita satu tahun enam kali. Jadi kalau misalnya ada “mbak saya ada acara anak saya sunatan”. Ya sudah ambil cutinya tadi satu hari, jadi sisa lima hari. Gitu...jadi di sini gitu, kalau nggak gitu yaa...apa ya, kalau ada yang sering-sering bolos atau apa nanti ya dapat SP atau surat peringatan. Jadi kalau mau cuti selain alasannya sakit, harus ambil cutinya. Itu tadi, dalam satu tahun enam hari. Kemudian jika seperti kayak jungut atau surveyer pagi harus absen dulu, kalau endak dia nggak dapat uang kehadiran. Harus absen dulu baru ke lapangan.

Pulang juga gitu, harus absen. Kalau tidak absen dianggap tidak masuk, tidak dapat uang kehadiran, kayak gitu. Jadi sebenarnya sangat disiplin BAZNAS ini. Untuk sholat juga, terutama laki-laki yaa, begitu dengar adzan kita harus turun, diobrak i. Sebenarnya dulu itu mbak...waktunya adzan kantor ini kita tutup. Harus turun semua, begitu kembali itu banyak sekali tamu keleleran. Akhirnya dikritik, makanya itu khususnya saya itu gantian yang melayani tamu. Nanti kalau sudah mulai tamunya...sudah nggak ada, baru sholat. Dan itu alhamdulillah terbantu dengan anak magang ya, jadi untuk di FO (Funding Officier) sendiri ini. Ya itu, jadi saya gantian dengan anak magang. Anak magang sholat dulu nanti kalau sudah nanti kamu disini nanti kita training terkait dengan tugasnya FO itu seperti apa? Jadi seperti itu, jadi terbantu sekali adanya anak magang itu.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“Kalau yang saya tau itu, biasanya saya bantu di BAZNAS kan jam 10 atau 11 an, itu masih ada yang baru datang, finger print, dan sebagainya. Jadi kalau menurutku tentang disiplin positif yang mbak maksud itu kurang. Ya nggak semua karyawan, ya beberapa aja. Atau mungkin waktu saya melihat kejadian itu tu ada suatu alasan tertentu kenapa dia telat dan sebagainya...soalnya mesin finger print kan nggak pernah bisa ditipu kan, harus orangnya sendiri, mungkin seperti itu. Dia menerapkan tapi ada beberapa yang mengikuti dan sebagainya. Kan soalnya yang saya lihat itu hampir semua karyawannya itu sudah

berkeluarga. Jadi paling nggak kan dia mengurus rumah dulu atau sebagainya.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“Iyaa sangat disiplin.” (NR. 4, 13 Desember 2019)

“Kalo karyawan telat akan dipotong, itu ada. Kalo lembur ya tambah...” (NR. 5, 10 Desember 2019)

“...kita punya SOP juga. Kita punya SOP yang bener-bener harus dijalankan.” (NR. 7, 16 April 2019)

“Selain itu, untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan atau pelanggaran yang akan terjadi, BAZNAS memiliki *punishment*/ hukuman. Dengan adanya hukuman, para karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin.” (NR. 9, 16 April 2019)

Informan satu, empat, lima dan sembilan mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki kedisiplinan yang baik. Kedisiplinan yang telah diterapkan oleh BAZNAS adalah kedisiplinan datang ke kantor tepat waktu. Jika hal tersebut dilanggar, maka karyawan akan memperoleh hukuman. Akan tetapi, jika masih tetap dilanggar, maka karyawan akan dikenai potong gaji dan selanjutnya akan memperoleh SP (surat peringatan). Kedisiplinan kehadiran ditunjukkan dengan absensi melalui *finger print* atau *check lock*. Jadi, apabila terdapat karyawan yang telat, maka ia akan dikenai potong gaji. Selain itu, karyawan yang melanggar tata tertib lainnya juga akan memperoleh hukuman.

Hal tersebut bertentangan dengan yang dikatakan oleh informan tiga. Informan tiga mengatakan, bahwa

organisasi BAZNAS kurang disiplin. Informan tiga mengatakan demikian karena ia pernah mendapati karyawan yang telat datang ke kantor. Mengenai masalah tersebut, ia menganggap hal yang wajar karena mayoritas karyawan BAZNAS sudah memiliki keluarga. Jadi, sebelum karyawan berangkat bekerja, ia mengurus urusan rumah terlebih dahulu.

Begitu pula dengan informan tujuh, ia memberikan jawaban yang berbeda dari informan sebelumnya. Ia mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki SOP (standart operasional prosedur) yang dijadikan patokan BAZNAS untuk bisa disiplin. Sedangkan informan dua mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki program disiplin positif yang sangat banyak, diantaranya yaitu: datang dan pulang tepat waktu, jam kerja dimulai dari jam delapan hingga jam empat pagi, harus memakai seragam sesuai jadwal, harus berpakaian rapi, harus berpakaian sopan, lembur dimulai dari jam delapan pagi hingga jam tujuh malam, harus mengikuti sholat Dhuha, sholat Dhuhur dan sholat Ashar berjama'ah, harus membuat surat ijin jika tidak masuk dan batasan cuti minimal enam kali dalam satu tahun. Kedisiplinan yang telah dijelaskan merupakan tata tertib BAZNAS yang harus dipatuhi. Jika karyawan melanggar tata tertib tersebut, maka karyawan akan mendapatkan hukuman, potong gaji hingga mendapatkan surat peringatan.

9. Program Bantuan Karyawan

Program bantuan karyawan atau yang disingkat dengan PBK adalah program yang dijalankan untuk meringankan dan mempermudah karyawan dalam bekerja. Pada umumnya program bantuan karyawan

berupa sarana prasarana organisasi. Akan tetapi, program bantuan karyawan tidak hanya berupa barang atau materi saja. Program bantuan karyawan dapat berupa pengetahuan, pelatihan, tunjangan, pendidikan, fasilitas dan pelayanan dari atasan. Dengan adanya program bantuan karyawan, karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan mudah karena mendapatkan bantuan dari organisasi. Hal tersebut seperti yang telah dilakukan oleh BAZNAS terhadap karyawan. Karyawan BAZNAS mendapatkan program bantuan karyawan sebagai berikut:

“Ada kalau itu di...sistem penyelia ada. Artinya kami juga membantu dalam proses ini ya...pencapaian kinerjanya mereka ya. Kami juga menyiapkan database-database yang dibutuhkan oleh mereka...” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Ooo ya untuk bantuan dapat berupa tunjangan-tunjangan itu jelas ada, ada tambahan insentif dari transport, uang kehadiran. Ada tambahan lagi untuk uang makan, cuman ya itu tadi biar disiplin agar nggak malas-malasan. Kalau terlambat uang kehadirannya kita potong, itu. Kalau untuk bantuan...karena kita juga amil ya? Feenya kita atau honorya kita tidak samalah dengan BUMN atau dengan sebagainya.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“...setau saya kalau jaminan pasti ada, jaminan kayak tunjangan-tunjangan itu ada kalau di BAZNAS...BAZNAS juga punya mobil.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“...kemarin saya amati ya untuk sarana prasarana di sana itu sudah mencukupi, ada proyektor dan sebagainya.Ya itu tadi kemarin

kalo survey dikasih uang transport. Trus kemarin dari salah satu anak SKSS itu disuruh bantu mindah-mindah data, nah itu pastinya laptopnya kan dari sana.” (NR. 4, 13 Desember 2019)

“Oo ada, ada. Kendaran dinas, ada tunjangan kerja.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

“...ada beasiswa, jadi beasiswa mereka yang S3 disekolahkan ke S1, begitu juga seterusnya. Yang SMA kita motivasi untuk jadi sarjana... Karena pimpinan kita mau mengakomodir. Ada masukan-masukan diakomodir...” (NR. 6, 16 April 2019)

“...gaji kehadiran 30.000 @hari, uang makan juga ada, belum lagi asuransi-asuransi yang kita dapatkan...”(NR. 9, 16 April 2019)

Informan dua, tiga, lima dan sembilan mengatakan, bahwa BASNAS telah memberikan program bantuan karyawan berupa tunjangan-tunjangan, uang kehadiran, uang transportasi, insentif dan asuransi-asuransi. Tunjangan yang umumnya diberikan kepada karyawan ialah tunjangan hari raya. Sedangkan asuransi yang diberikan berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi pendidikan dan asuransi kendaraan. Program bantuan tersebut digunakan untuk mendorong karyawan agar mampu memiliki kinerja yang baik. Selain itu, informan satu juga mengatakan, bahwa program bantuan yang telah diberikan yaitu bantuan pencapaian kinerja seperti menyiapkan data-data yang diperlukan oleh karyawan. Program bantuan yang telah diberikan juga berupa program bantuan beasiswa pendidikan. Karyawan yang lulusan SMA, mereka diberi beasiswa untuk melanjutkan ke S1. Karyawan yang lulusan D3,

mereka diberi beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang sarjana.

Informan empat juga memberikan jawaban mengenai program bantuan karyawan. Ia mengatakan, bahwa program bantuan karyawan yang telah diberikan BAZNAS ialah sarana prasarana dalam bekerja. Salah satu sarana prasarana tersebut yaitu alat-alat kerja seperti: laptop, proyektor, kendaraan dinas, telephone seluler dan mesin ATM. Ketersediaan program bantuan karyawan diharapkan mampu menjembatani karyawan bisa bekerja dengan baik. Jika tidak ada program bantuan karyawan, maka karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal.

10. Umpan Balik Terhadap Karyawan

Umpan balik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya umpan balik dari atasan terhadap karyawan, karyawan merasa pekerjaannya lebih dihargai. Atasan memiliki tanggungjawab memberikan umpan balik terhadap bawahan atas perilaku dan pekerjaan yang telah dilakukannya. Umpan balik memiliki manfaat terhadap organisasi yaitu terjalinnya komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan. Dengan adanya umpan balik, karyawan memiliki harapan yang jelas atas apa yang telah dikerjakan. Pada umumnya, organisasi memberikan umpan balik terhadap bawahan berupa sikap, penghargaan dan penilaian kinerja. Umpan balik terhadap karyawan juga dilakukan oleh organisasi BAZNAS. Seperti yang dikatakan oleh narasumber, yaitu:

“...Kemudian kalo soal mendapat umpan balik dari organisasi itu jarang sih. Kita mungkin

kalau pas rapat evaluasi ya..sekedar evaluasi apa yang kurang apa yang perlu diperbaiki, seperti itu. Tidak seperti lembaga yang sudah ber-ISO ada form khusus umpan balik, misalnya. Terkait kinerja pelaksana dan karyawan.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Belum ada, belum ada sih. Selama ini sudah terselesaikan. Kalo ada karyawan yang memiliki masalah itu memang ada bimbingan khusus dilakukan secara personal.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

Narasumber satu dan lima mengatakan, bahwa BAZNAS tidak menerapkan umpan balik terhadap karyawan. Seorang atasan jarang memberikan umpan balik terhadap bawahannya. Jika bawahan memiliki masalah, masalah tersebut diselesaikan sendiri oleh pihak yang bersangkutan. Selain itu, yang dilakukan BAZNAS untuk memberikan umpan balik kepada karyawan yaitu dengan adanya kegiatan rapat kerja, evaluasi, sosialisasi, pembinaan dan pemberian penghargaan/ hadiah. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh narasumber dua, tiga dan tujuh, yaitu:

“Kalo untuk reward kita memang ada, semacam pemberian di saat pembinaan karyawan tadi.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“Kalau seperti itu mungkin lebih tepatnya sering mengikuti rapat-rapat, sosialisasi, soalnya BAZNAS itu juga ada sosialisasi-sosialisasi. Kayak ke dinas ini, dinas ini, kaya gitu. Terus kemarin kan saya kirim surat, trus suratnya itu kayak sosialisasi-sosialisasi dari UPZ-UPZ yang

ada di dinas itu, sosialisasi mengenai BAZNAS.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“Biasanya kita ini ada pembinaan rutin setiap hari Jumat. Malah sekarang lebih rutin lagi, setiap kali kita mau bekerja ada doa pagi.” (NR. 7, 16 April 2019)

Narasumber mengatakan, bahwa kegiatan pemberian hadiah, evaluasi, rapat kerja, pembinaan dan sosialisasi merupakan bentuk dari timbal balik dari atasan terhadap bawahannya. Seperti yang telah dijelaskan oleh narasumber, BAZNAS memberikan pengetahuan manajemen di dalam kerja sebagai bentuk timbal balik terhadap bawahan. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai karena memiliki atasan yang merespon dan menghargai kinerjanya. Hal tersebut menjadi ikhtiar BAZNAS dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain pengetahuan manajemen, BAZNAS juga memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dalam bekerja. Hal tersebut juga disebut sebagai salah satu bentuk timbal balik dari atasan terhadap bawahannya.

11. Indikator/ Ukuran Keberhasilan Kinerja

Indikator merupakan standart keberhasilan organisasi. Dengan adanya indikator, organisasi dapat mengetahui perkembangan kinerja karyawan. Pada umumnya, organisasi melihat perkembangan karyawannya dengan melihat indikator-indikator yang nampak. Indikator tersebut seperti: kedisiplinan, keuletan, pencapaian target dan tanggung jawab. Atasan dapat melihat dan menentukan kinerja karyawan melalui indikator yang telah diukur. Dengan adanya indikator tersebut, atasan serta bawahan dapat

memperbaiki sikap kerjanya. Seperti yang dikatakan oleh narasumber satu, dua, empat dan lima, yaitu:

“Ada..” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Yang pertama yang jelas itu kayak rewardnya itu yang udah diakui nasional itu, itu kan salah satu pembuktian yang terkuat kalau BAZNAS itu kinerjanya baik. Trus yang kedua, dari resepsionisnya itu sudah menunjukkan kalau di dalam BAZNAS itu teratur gitu. Teratur dalam arti kinerjanya, dan sebagainya.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

“Oo ini mbaknya langsung ke BAZNAS saja, kemarin itu saya lihat ada beberapa piagam, memang dikasih buat struktural BAZNAS itu sendiri. Ada beberapa kok kemarin itu nominasi apa gitu. Itu mungkin bukti dari kinerja orang-orang dari BAZNAS itu sendiri.” (NR. 4, 13 Desember 2019)

“Setidaknya itu ada secara umum yakni tentang pengumpulan dana itu bagian dari target, jadi kalo tidak tercapai ya kinerjanya buruk, gitu kan. Kalo bisa mencapai target ya kinerjanya baik. Kalo pendistribsian baru bicara tentang efeknya, seberapa besar seberapa luas itu baru indikatornya. Indikator yang pengumpulan dan indikator pendistribusian.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

Informan satu dan lima mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki indikator-indikator yang menunjukkan kinerjanya baik. Indikator pertama berasal dari data monitoring BAZNAS provinsi tahun 2017 dan tahun 2018. Data tersebut menunjukkan, bahwa BAZNAS memiliki peningkatan kinerja dari

tahun 2017 ke tahun 2018. Di dalam data telah tercatat, bahwa tahun 2017 dana telah terkumpul sebanyak 10M. Sedangkan pada tahun 2018, dana yang telah terkumpul sebanyak 7M. Dari dana tersebut membuktikan, bahwa BAZNAS memiliki kinerja yang baik dari tahun ke tahun. Indikator yang menunjukkan kinerjanya baik tersebut diperoleh dari bidang pengumpulan dana. Dana ZIS yang telah terkumpul memiliki perkembangan setiap tahun. Selain dari data monitoring, dana yang diperoleh dari majalah juga menunjukkan kenaikan kinerja. Setiap bulan, BAZNAS membuat majalah dan mengedarkannya ke masyarakat, terutama kepada donatur. Majalah menyertakan data pengumpulan dan pendistribusian dana ZIS. Majalah tersebut menunjukkan, bahwa BAZNAS memiliki kinerja yang baik karena dana yang sudah terkumpul dan yang sudah didistribusikan mampu mengalami kenaikan setiap bulannya. Adapun tujuan disertakannya data ZIS di dalam majalah adalah agar pencatatannya transparansi dan masyarakat bisa mengetahui pengelolaannya.

Informan dua dan empat juga memberikan jawabannya mengenai indikator kinerja BAZNAS. Mereka mengatakan, bahwa kinerja BAZNAS sudah baik. Indikator dari baik tersebut dibuktikan dengan adanya piagam penghargaan / *reward* nasional. Piagam tersebut diberikan BAZNAS dengan prestasi pendistribusian dan pendayagunaan terbaik dalam tingkat nasional. Piagam penghargaan diperoleh pada tahun 2017. Dengan adanya piagam tersebut, BAZNAS telah membuktikan bahwasanya BAZNAS adalah organisasi non profit yang memiliki kinerja yang baik.

12. Penilaian Kinerja BAZNAS Dalam Tahun Terakhir

Penilaian kinerja dibutuhkan organisasi untuk memahami kemampuan karyawan dalam bekerja. Dengan adanya penilaian kinerja, organisasi dapat merencanakan perkembangan karir selanjutnya. Penilaian kinerja juga dapat mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan karyawan. Pada umumnya, organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai dasar untuk kenaikan gaji, penghargaan, bonus dan kenaikan jabatan. Oleh karena itu, seorang atasan perlu menilai kinerja karyawan. Apakah karyawan memiliki kenaikan dari tahun yang sekarang dengan tahun sebelumnya. Penilaian kinerja BAZNAS telah dijelaskan oleh narasumber satu dan lima. Mereka mengatakan, bahwa:

“Yaa meningkat Inshaallah, meningkat..ya itu tadi yang 30%. Kalau tahun kemarin itu di angka 8 miliar Inshaallah tahun ini close di sekitar 10,5 miliar atau sampai 11, di Kabupaten kan 30%.” (NR. 1, 6 Desember 2019)

“Ee yang pasti berkembang ya, naik. Dari pengumpulan itu naik, dari tahun kemarin ke tahun sekarang naik. Indikatornya infaq itu naik.” (NR. 5, 10 Desember 2019)

Narasumber satu dan lima menjelaskan, bahwa saat ini BAZNAS memiliki peningkatan kinerja dalam bidang pengumpulan dan pendistribusian. Peningkatan tersebut naik hingga 30% dari tahun sebelumnya. Tahun sebelumnya terkumpul dana sebanyak 8M. Sedangkan saat ini terkumpul sebanyak 10,5 – 11M. Hal tersebut menunjukkan bahwa, kinerja BAZNAS memiliki kenaikan sehingga out pun yang didapatkan juga naik. Informan tiga dan empat juga menjelaskan,

bahwa kinerja BAZNAS mengalami kenaikan kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil wawancara bersama relawan BAZNAS, sebagai berikut:

“Kalau itu, dari sisi beasiswanya sih meningkat. Soalnya dari tahun ketahun. Kalo beasiswa SMA kan tiga tahun sekali saya kirim suratnya. Dan hampir yang saya kirim itu semakin menjalar atau semakin menyebar, contohnya kemarin pertama kali, saya belum pernah kirim ke daerah Tulangan Sidoarjo, itu kemarin sampai sana Tulangan Sidoarjo. Dari satu sekolah yang biasanya cuma dapat satu anak dua anak sekarang lebih dari itu. Dan surat yang saya sebar pun lebih banyak dua kali lipat.” (NR. 3, 11 Desember 2019)

“Ada kenaikan. Mungkin dari saya kalo tanda-tanda kenaikannya itu tadi beasiswanya. Beasiswanya SKSSnya sekarang tambah banyak berarti pencapaiannya untuk muzakki kan semakin banyak juga.” (NR. 4, 13 Desember 2019)

Narasumber tiga dan empat ialah narasumber dari relawan dan penerima beasiswa SKSS dari BAZNAS. Narasumber tiga dan empat mengatakan, bahwa kinerja BAZNAS meningkat karena penerima beasiswa saat ini semakin banyak. Relawan dengan beasiswa SKSS merupakan relawan yang mendapatkan beasiswa, akan tetapi mereka diminta untuk membantu pekerjaan BAZNAS. Mereka membantu BAZNAS pada waktu-waktu longgar mereka. Mereka diminta untuk membantu menyiapkan data base beasiswa kemudian mengantarkannya ke beberapa pendidikan formal.

Mereka mengakui, bahwa setiap tahun surat yang disebar ke pendidikan formal semakin banyak. Dengan kata lain, jika BAZNAS mengalami kenaikan jumlah donatur, maka dana yang tersampaikan juga mengalami kenaikan terutama di bidang beasiswa. Hal yang sama juga dikatakan oleh narasumber dua. Ia mengatakan, bahwa:

“Jelas menurut saya banyak perubahan ya, meningkat ya. Kalau menurut saya ada perubahan, ada penambahan program atau apa, jadi memang nggak mungkin kan di mana pun setiap instansi kemudian merosot. Kalau kita ini menjual program, jadi insyaAllah setiap tahun ada perubahan yang bisa menarik muzakki untuk mempercayakan zakatnya ke BAZNAS Jatim, ya karena program itu tadi. Program-program kita. Makanya kenapa saya mengatakan kenapa setiap tahun selalu ada peningkatan? Karena kita juga setiap tahunnya meluncurkan program baru, seperti program Ramadhan kemarin ya OASE belanja bersama 1.000 anak yatim itu sangat menarik sekali, ahirnya muzakki “ooo memang benar ya...sangat dibutuhkan sekali ternyata”.” (NR. 2, 16 Desember 2019)

Narasumber dua mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki peningkatan kinerja setiap tahunnya. Hal yang membuat kinerja itu meningkat ialah setiap tahun BAZNAS memiliki program terbaru. Seperti yang dikatakan oleh narasumber, tahun ini BAZNAS memiliki program baru berupa OASE (orang tua asuh sehari). Program tersebut dijalankan untuk memenuhi

kebutuhan lahir dan batin anak-anak yatim. Dari program tersebut, anak-anak yatim bisa merasakan kasih sayang seorang ibu dan ayah dan dapat merasakan bahagianya di ajak jalan-jalan belanja di *mall*. Dari program tersebut, BAZNAS mengundang respon baik para donatur. Donatur melihat BAZNAS selalu inovatif dalam membuat program. Donatur merasa donasinya tersampaikan. Dengan adanya program baru tersebut, bidang pengumpulan menjadi naik. Hal tersebut merupakan upaya dari BAZNAS dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun jawaban dari informan lain mengenai kinerja BAZNAS. Informan sembilan mengatakan kinerja karyawan sudah baik, akan tetapi kurang maksimal. Ia mengatakan demikian karena merasa BAZNAS masih ada kendala yang belum terselesaikan. Kendala tersebut ialah kurangnya pengetahuan karyawan mengenai teknologi digital. Selain itu, UU juga tidak mewajibkan zakat kepada masyarakat. Dengan demikian, BAZNAS belum bisa mencapai potensi zakat yang sesungguhnya karena memiliki kendala dalam peningkatan kinerja karyawan.

“Menurut saya kinerja di pengurus sudah baik ya, akan tetapi kurang maksimal. Kenapa kurang maksimal, karena SDM disini termasuk hambatan-hambatan di BAZNAS yang harus diselesaikan. Karena pengurus sekarang harus digital ya. Akan tetapi banyak pengurus BAZNAS yang belum menguasai digital. Selain itu yang bikin tidak maksimal itu...dari UU sendiri tidak mewajibkan zakat.” (NR. 9, 16 April 2019)

c. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

1. Kinerja Karyawan

“Kinerja adalah serangkaian aktivitas yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik, baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi.”⁸⁷ Oleh karena itu, kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja yang baik dapat mendorong perusahaan dalam meraih tujuannya. Oleh karena itu, para manajer perlu memperhatikan karyawannya dalam bekerja agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut pendapat peneliti, BAZNAS memiliki kinerja yang baik dalam bidang pengumpulan dan pendistribusian. Hal yang menjadi indikator kinerjanya baik ialah: pencapaian target, tidak pernah memiliki permasalahan yang besar dan setiap tahun selalu memiliki program terbaru. Akan tetapi, dari bidang SDM BAZNAS belum memiliki kinerja yang baik. Seperti yang telah dikatakan oleh informan, BAZNAS memiliki keterbatasan jumlah karyawan, keterbatasan karyawan yang memiliki kemampuan digital dan belum bisa mencapai potensi zakat yang sebenarnya. Hal tersebut selaras dengan teori yang ada diatas. Kinerja menggambarkan perkembangan organisasi baik berupa kemajuan ataupun kekurangan yang terjadi.

Menurut peneliti, BAZNAS memiliki suatu kelebihan dalam bidang pengumpulan dan pendistribusian. Berdasarkan data yang telah diperoleh,

⁸⁷ Iskandar, Uray, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Vol. 4, No. 3, 2008), hlm. 8.

BAZNAS selalu mengalami kenaikan jumlah donatur dan *muzakki*. Hal tersebut tidak terlepas dari kerja sama antar atasan dan pengurus. Peneliti menemukan keunikan didalam BAZNAS. Keunikan itu adalah kekompakan dan kerja sama dalam menyelesaikan VISI dan MISI organisasi. Meskipun memiliki keterbatasan jumlah karyawan dan keterbatasan karyawan yang memiliki kemampuan digital, namun BAZNAS tetap bisa menyelesaikan program dan target yang telah ditentukan. BAZNAS sering mengadakan rapat dan evaluasi yang dilakukan di kantor BAZNAS dengan tujuan membentuk kekompakan di dalam menyelesaikan target. Hal yang demikian sangat jarang dilakukan oleh organisasi lain. Pada umumnya, organisasi melakukan kegiatan rapat dan evaluasi pada waktu tertentu saja.

Menurut peneliti, peluncuran program baru setiap tahun juga menjadi rahasia penting bagi BAZNAS dalam meningkatkan kinerja. Dengan adanya program terbaru setiap tahun, BAZNAS mampu menciptakan citra positif terhadap masyarakat. Masyarakat menjadi punya kepercayaan terhadap BAZNAS, terutama terhadap donatur yang telah menyumbangkan dananya kepada BAZNAS. Dengan demikian, BAZNAS memiliki perkembangan jumlah donatur dan donasi.

2. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan

Kinerja yang baik merupakan kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Akan tetapi, kinerja harus memiliki beberapa kriteria agar produktivitas perusahaan bisa meningkat. Produktivitas dapat meningkat dengan melakukan penyusunan/ cara untuk

mengembangkan SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi. Susan mengatakan, bahwa “Para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal dalam melakukan peningkatan kinerja, hal tersebut diantaranya yaitu: dorongan positif, melakukan audit kerja, menetapkan standar dan tujuan kinerja, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya, memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja, program disiplin positif, program bantuan karyawan dan manajemen pribadi.”⁸⁸

Menurut peneliti, BAZNAS memiliki upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Upaya peningkatan tersebut yaitu, pelatihan, sosialisasi, pembinaan, motivasi, evaluasi, pengawasan, pemberian insentif, pemberian uang kehadiran dan pemberian uang makan. Upaya yang telah dilakukan BAZNAS semata-mata agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Hal tersebut selaras dengan teori yang ada di atas. Teori tersebut menjelaskan, bahwa, para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal dalam melakukan peningkatan kinerja, hal tersebut diantaranya yaitu: dorongan positif, melakukan audit kerja, menetapkan standar dan tujuan kinerja, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya, memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja, program disiplin positif, program bantuan karyawan dan manajemen pribadi.

⁸⁸ Randal dan Susan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 64.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti memiliki penemuan mengenai peningkatan kinerja BAZNAS. Peningkatan yang sering digunakan ialah rapat kerja/ pembinaan. Pembinaan tersebut terdiri dari pembinaan harian dan pembinaan dalam jangka waktu tertentu. Pembinaan harian dilakukan setiap hari Jumat. Setiap hari Jumat BAZNAS memiliki kegiatan sholat Dhuha berjamaah. Sholat Dhuha tersebut bersifat wajib diikuti oleh semua karyawan tanpa terkecuali. Setelah sholat Dhuha, karyawan melakukan doa bersama, pemberian motivasi, evaluasi dan pembinaan dari atasan. Kegiatan tersebut terbilang unik dan sangat langka. BAZNAS menerapkannya dengan tujuan untuk mempererat tali persaudaraan dan mempererat kekompakan dalam bekerja. Dengan adanya pembinaan dan evaluasi tersebut, karyawan dapat mengetahui perkembangan kinerjanya. Selain itu BAZNAS juga sering melakukan pembinaan pada jangka waktu tertentu, seperti menjelang Ramadhan. Menurut peneliti, kegiatan tersebut sangat bagus dan patut dicontoh oleh organisasi lain yang ingin meningkatkan kinerjanya.

3. Keikutsertaan Pelatihan/ Pembinaan Karyawan

Pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan karyawan untuk memperbaiki pekerjaannya. “Latihan yang baik diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama.”⁸⁹ Kegiatan tersebut dilakukan dalam jangka waktu tertentu atau sesuai kebutuhan setiap karyawan. Pelatihan dibutuhkan setiap organisasi agar bisa memberikan out put yang lebih baik dari sebelumnya.

⁸⁹Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 72.

Oleh karena itu, keikutsertaan karyawan dalam mengikuti pelatihan sangatlah penting. Pelatihan perlu diikuti setiap karyawan baik karyawan lama maupun karyawan baru.

Menurut pendapat peneliti, BAZNAS sudah menerapkan kegiatan pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pembinaan yang sering dilaksanakan yaitu pembinaan setiap hari Jumat setelah kegiatan sholat Dhuha. Selain itu, pembinaan juga dilaksanakan pada jangka waktu tertentu, seperti bulan Ramadhan, ketika ada kegiatan pelatihan dan pembinaan dari pemerintah. Semua karyawan mengikuti pelatihan dan pembinaan tersebut, terutama pada hari Jumat. Pada hari Jumat semua karyawan wajib mengikuti sholat Dhuha, doa bersama, evaluasi dan pembinaan. Sedangkan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah atau acara seminar tidak semua karyawan diikutkan. Keikutsertaan pelatihan tersebut disesuaikan dengan tupoksi (tugas, pokok dan fungsi) dan kelonggaran waktu yang dimiliki karyawan. Jadi, BAZNAS tidak membedakan karyawan baru dengan karyawan lama. Semua karyawan diikutsertakan dalam pelatihan. Hal tersebut sudah sesuai dengan teori diatas, yaitu pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama.

4. Jenis Pelatihan dan Pembinaan Yang Diikuti

Pelatihan merupakan kebutuhan yang penting bagi organisasi. Pelatihan dapat mengembalikan kerja karyawan agar lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Pelatihan juga dapat melatih karyawan agar lebih terampil dan mahir di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jenis-jenis pelatihan yang dapat diikuti oleh karyawan pun berbagai macam. “Pelatihan dapat

dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, meliputi: 1). Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin. 2). Pelatihan pekerjaan/ teknis. 3). Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah. 4). Pelatihan dan perkembangan inovatif.”⁹⁰ Setiap organisasi mengikuti pelatihan sesuai kebutuhannya. Dengan adanya pelatihan yang beragam, organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan dari berbagai divisi pekerjaan. Jenis-jenis pelatihan dan pembinaan yang diikuti sering kali berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan saat itu. Hal itu seperti yang dikatakan oleh narasumber satu, yaitu jenis pelatihan yang diikuti karyawan adalah jenis pelatihan berdasarkan kebutuhan karyawan. Selain itu, narasumber juga menjelaskan, bahwa karyawan juga mengikuti pelatihan mandiri bebas. Pelatihan mandiri bebas merupakan keinginan karyawan terhadap peningkatan kapasitas dirinya sendiri. Hal tersebut dilakukan dengan cara melatih dirinya sendiri untuk bisa bekerja lebih baik tanpa adanya tuntutan mengikuti pelatihan dan pembinaan dari organisasi.

Menurut pendapat peneliti, jenis pelatihan yang diikuti oleh karyawan BAZNAS sudah sesuai dengan teori di atas. Menurut teori, pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, meliputi: 1). Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin. 2). Pelatihan pekerjaan/ teknis. 3). Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah. 4). Pelatihan dan perkembangan

⁹⁰ Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 75-76.

inovatif.⁹¹ BAZNAS sudah melaksanakan kegiatan pelatihan sesuai dengan pekerjaan dan teknis. Pelatihan yang sering diikuti yaitu pelatihan dan pembinaan mengenai perzakatan. Materi yang disampaikan mengenai pengumpulan, pendistribusian, marketing dan keuangan zakat. Pelatihan tersebut dilaksanakan setiap hari Jumat dan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut peneliti, jenis penelitian yang diikuti oleh BAZNAS sudah sesuai dengan teori yang ada. Adapun pelatihan yang diikuti oleh BAZNAS yaitu pelatihan mandiri bebas. Seperti yang telah dijelaskan oleh informan, yaitu karyawan juga melakukan pelatihan mandiri dengan melakukan pembaruan skill dan pengetahuan kerja. Karyawan juga sering mengikuti pelatihan yang diadakan oleh pemerintah. Dengan adanya pelatihan dan pembinaan yang sering dilakukan, BAZNAS memiliki inovasi dalam peluncuran program baru. Setiap tahun BAZNAS memiliki program baru yang dapat menarik simpati masyarakat. Seperti yang telah dilakukan tahun ini, BAZNAS memiliki program baru berupa OASE (orang tua asuh sehari). Program tersebut berupa mengajak anak yatim dan piatu berkumpul dengan para donatur untuk dijadikan sebagai anak asuh sehari. Anak-anak yatim tersebut kemudian diajak belanja dan jalan-jalan ke *mall*. BAZNAS telah bekerja sama dengan PT. Matahari *Departement Store* agar anak-anak yatim dapat belanja ditempatnya. Dengan adanya kegiatan tersebut, anak-anak yatim bisa merasakan kasih sayang seorang ayah dan ibu dan merasakan bahagianya bisa belanja di *mall*.

⁹¹ Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 75-76.

Menurut peneliti, peluncuran program terbaru setiap tahun merupakan penemuan yang bisa diterapkan di dalam organisasi non profit lain. Dengan adanya program-program terbaru, organisasi dapat menciptakan citra yang baik dan kepercayaan yang baik terhadap masyarakat. Masyarakat merasa donasinya tersampaikan dengan baik karena setiap tahun BAZNAS memiliki program yang baru dan donatur dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Hal tersebut sudah sesuai dengan teori yang mengatakan, bahwa pelatihan peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan kegiatan pelatihan dan perkembangan inovatif.

5. Kendala Dalam Kegiatan Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja merupakan bentuk kegiatan yang digunakan untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan. Kinerja perlu diperhatikan agar organisasi tetap memiliki output yang stabil. Akan tetapi, tidak semua kegiatan peningkatan kinerja dapat berjalan dengan lancar. Adakalanya kegiatan tersebut tidak dapat berjalan karena kendala tertentu. Mengatakan, bahwa “Berikut adalah kendala-kendala yang biasa terjadi ketika kegiatan pelatihan peningkatan kinerja:⁹²

1). Peserta. Peserta pelatihan kinerja karyawan mempunyai latar belakang yang berbeda atau heterogen, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usia. Hal ini akan menghambat proses pelaksanaan pelatihan peningkatan kinerja karyawan karena daya tangkap dan persepsi mereka berbeda. 2). Pelatih atau Instruktur. Pelatih atau instruktur pelatihan yang ahli dan komunikatif sulit didapatkan, sehingga banyak

⁹²Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 94-95.

pelatihan diadakan tanpa memiliki dampak terhadap peserta pelatihan. Hal tersebut disebabkan karena tidak semua pelatih yang ahli memiliki skill komunikasi yang baik, begitu sebaliknya tidak semua pelatih yang komunikatif tapi memiliki ahli dibidang pelatihan SDM. Jadi, pelatih hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri. 3). Fasilitas Pengembangan. Tidak terpenuhinya fasilitas pelatihan dapat menghambat kegiatan pelatihan. Fasilitas tersebut dapat berupa fasilitas sarana prasarana, misalnya: buku-buku, alat, mesin-mesin yang digunakan untuk pratik. Jika tidak dapat terfasilitasi, maka pelatihan tidak dapat berjalan dengan sempurna. 4). Kurikulum. Kurikulum yang ditetapkan dan yang diajarkan kurang sesuai atau menyimpang dari bahan yang akan diajarkan di dalam pelatihan. 5). Dana Pembangunan. Dana yang tersedia untuk pengembang sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih maupun sasarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.”

Menurut peneliti, kendala peningkatan kinerja BAZNAS sudah sesuai dengan teori di atas. Teori tersebut menjelaskan tentang kendala-kedalam dalam peningkatan kinerja. Salah satu kendala tersebut ialah dana dalam pelaksanaan pelatihan. Menurut data yang telah diperoleh dari wawancara, BAZNAS membutuhkan dukungan dari pemerintah daerah. Dukungan tersebut berupa dana operasional BAZNAS. Karena kendala tersebut, BAZNAS sulit melakukan perekrutan karyawan baru dan sulit dalam melaksanakan pelatihan. Oleh karena itu, tidak semua pelatihan bisa diikuti oleh BAZNAS. BAZNAS selektif dalam memilih kegiatan pelatihan dan pembinaan. Terkadang karyawan yang diikuti pelatihan ialah

karyawan yang memiliki kebutuhan pelatihan sesuai dengan tupoksinya dan karyawan yang memiliki waktu longgar.

Menurut peneliti, BAZNAS juga memiliki kendala terkait pencapaian potensi zakat. BAZNAS belum bisa mencapai potensi zakat hingga saat ini. Hal tersebut disebabkan oleh: sifat kikirnya masyarakat, masyarakat suka menumpuk-numpuk harta, masyarakat salah faham dalam memahami zakat, masyarakat suka mengelola zakatnya sendiri, keterbatasan biaya operasional dari pemerintah daerah dan UU yang tidak mewajibkan zakat. Karena kendala tersebut, BAZNAS tidak bisa mencapai potensi zakat yang sebenarnya. Menurut peneliti, BAZNAS perlu mensosialisasikan zakat kepada masyarakat. Dengan adanya kegiatan sosialisasi kepada masyarakat, masyarakat dapat memahami pentingnya berzakat dan mengelola zakat.

6. Dorongan Positif Untuk Karyawan

Setiap karyawan membutuhkan dorongan untuk dapat bekerja dengan baik. Dengan adanya dorongan, seseorang akan berupaya meningkatkan kinerjanya sendiri meskipun tidak diperintah. Dorongan dapat diperoleh dari atasan, lingkungan dan teman atau kerabat. Bentuk dari dorongan pun bermacam-macam, terdapat dorongan yang berupa penghargaan, pujian, sikap dan penambahan gaji. “Dorongan positif didasarkan pada dua prinsip fundamental, yaitu orang bekerja sesuai yang ia pandang paling menguntungkan bagi mereka dan memberikan penghargaan yang semestinya seseorang memungkinkan memperbaiki

kinerjanya.”⁹³ “Tipe pemberian penghargaan yaitu dorongan yang bersifat kontinu dan dorongan yang bersifat parsial. Dorongan kontinu dapat berupa memberikan penghargaan setiap kali karyawan memiliki kinerja yang baik dan kinerja yang meningkat. Sedangkan dorongan parsial, yaitu memberikan penghargaan pada perilaku yang benar dan hanya sekali-sekali.”⁹⁴ Dorongan yang dibutuhkan organisasi umumnya adalah dorongan yang positif. Dorongan tersebut dapat memberikan efek yang baik terhadap penerima.

Menurut peneliti, dorongan positif yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan teori di atas. BAZNAS setiap kali memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja, terutama di bidang pengumpulan dan pendistribusian. Karyawan dalam bidang pengumpulan dan pendistribusian selalu memiliki penghargaan jika mampu mencapai target. Penghargaan yang diperoleh berupa penambahan gaji diluar standart gaji umumnya. Dorongan tersebut memiliki dampak positif terhadap karyawan. Hal tersebut telah dibuktikan dengan data pencapaian yang telah diperoleh peneliti. Setiap tahun BAZNAS memiliki kenaikan potensi zakat. Menurut peneliti, hal tersebut disebabkan oleh dorongan positif yang telah diberikan kepada karyawan.

Selain itu, BAZNAS juga memberikan dorongan positif berupa pemberian hadiah yang diberikan sesekali saja, yaitu: beasiswa, paket umroh, tunjangan,

⁹³ Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka: Jakarta, 2012, hlm. 65.

⁹⁴ *Ibid*, hlm. 66.

intensif dan asuransi. Pemberian penghargaan dilakukan BAZNAS agar memiliki semangat kerja. Pemberian hadiah tersebut dilakukan sesekali atau tidak berulang-ulang. Menurut peneliti, dorongan positif yang telah diberikan sudah sesuai dengan teori diatas.

7. Standart dan Tujuan Kinerja Yang Jelas

“Standart adalah tingkat minimum kinerja yang diterima, sedangkan tujuan adalah tingkat kinerja yang diinginkan.”⁹⁵ Standart kinerja digunakan untuk memudahkan organisasi mencapai tujuan. Tujuan organisasi berada pada visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, standart dan tujuan kinerja organisasi harus jelas. Dengan adanya standart dan tujuan kinerja yang jelas, karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai standart yang telah ditetapkan. Jika tidak ada standart dan tujuan, maka karyawan akan bekerja dengan sesuka hatinya. Adanya standart dan tujuan kinerja yang jelas membuat organisasi mudah mencapai tujuan utamanya. Dengan tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi dapat berkembang dan memiliki kemajuan.

Menurut peneliti, BAZNAS sudah memiliki standart dan tujuan kinerja yang jelas. Setiap karyawan memiliki standart pekerjaan. Karyawan BAZNAS terbagi menjadi dua yaitu pimpinan dan pelaksana. Pimpinan memiliki standart kerja yaitu harus mampu mengambil kebijakan di dalam organisasi. Sedangkan pelaksana memiliki standart kinerja berupa menjalankan program-programnya BAZNAS. Di dalam pimpinan dan pelaksana juga telah terbagi menjadi beberapa devisi yang membawai tugas masing-masing.

⁹⁵Randal dan Susan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 65.

Karyawan memiliki standart kerja yang harus tercapai. Jika karyawan bisa mencapai target kerja, maka BAZNAS akan memberikan penghargaan/ hadiah berupa penambahan gaji. Menurut peneliti, BAZNAS telah menunjukkan standart kinerja yang jelas sesuai teori di atas.

Selain karyawan, relawan BAZNAS juga memiliki standart kinerja yang jelas. Relawan BAZNAS terdiri dari relawan bulan Ramadhan dan relawan yang menerima beasiswa SKSS (satu rumah satu sarjana). Relawan Ramadhan memiliki standart kinerja yang jelas. Mereka terbagi menjadi beberapa divisi yang membawai tugas masing-masing dan dengan target masing-masing. Begitu pula dengan relawan dari beasiswa SKSS, mereka memilki standart kinerja untuk membantu pekerjaan BAZNAS ketika memiliki waktu luang. Standart kinerja yang ia miliki adalah mencari donatur baru atau muzakki baru.

Menurut peneliti, BAZNAS juga memilki tujuan yang jelas. BAZNAS memiliki visi dan misi yang dikerjakan bersama oleh karyawan. Visi dan misi tersebut menjadi pedoman BAZNAS dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan adanya tujuan yang jelas, menurut peneliti BAZNAS mampu bekerja dengan baik sesuai dengan target yang ditentukan. Menurut peneliti, hal tersebut telah sesuai dengan teori di atas.

8. Program Disiplin Positif

Setiap organisasi memiliki program. Salah satu diantara program tersebut yaitu program disiplin positif. “Program disiplin positif berupa pemberian

tanggungjawab perilaku kepada karyawan di tangan karyawan sendiri. Program tersebut memberitahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan tetap memperhatikan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja sesuai aturan.”⁹⁶ Program disiplin positif dilaksanakan untuk membentuk karakter karyawan yang tepat guna dan tepat sasaran. Dengan adanya program tersebut, karyawan akan menghargai waktu, karena kedisiplinan membentuk seseorang melakukan sesuatu dengan tepat dan baik. Program tersebut juga dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan. Program disiplin positif pada umumnya diterapkan oleh organisasi baik profit maupun non profit. Hal tersebut seperti yang dilakukan oleh BAZNAS.

Menurut peneliti, program disiplin positif yang dimiliki BAZNAS sudah sesuai dengan teori di atas. Teori tersebut mengatakan, bahwa program disiplin positif berupa pemberian tanggungjawab perilaku kepada karyawan di tangan karyawan sendiri. BAZNAS menerapkan program disiplin positif berupa pemberian tanggung jawab terhadap karyawan. Tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan adalah tanggung jawab terhadap pekerjaannya, tanggung jawab terhadap peraturan bersama, tanggung jawab terhadap hukuman dan penghargaan. Menurut peneliti, BAZNAS memiliki kedisiplinan yang baik. Hal tersebut seperti: datang dan absen tepat waktu, pulang tepat waktu, bekerja sesuai SOP, memakai seragam sesuai jadwal, memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik, mengikuti sholat jamaah dan

⁹⁶Randal dan Susan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 68.

izin jika tidak masuk kerja atau cuti kerja. Aturan-aturan tersebut telah dibuat dan disepakati bersama. Oleh karena itu, siapa pun yang melanggar akan mendapatkan sanksi. Sedangkan karyawan yang berprestasi, ia akan memperoleh penghargaan. Adapun karyawan yang melakukan pelanggaran, maka ia akan dipotong gaji hingga diberi surat peringatan. Hal tersebut dilakukan oleh BAZNAS agar bisa memiliki disiplin positif yang tinggi.

9. Program Bantuan Karyawan

Program bantuan karyawan atau yang disingkat dengan PBK adalah program yang dijalankan untuk meringankan dan mempermudah karyawan dalam bekerja. “Program bantuan karyawan yang berhasil memiliki sifat sebagai berikut: dukungan manajemen puncak, dukungan karyawan atau serikat kerja, kerahasiaan, akses yang mudah, penyelia yang terlatih, pengurus serikat pekerja yang terlatih, asuransi, ketersediaan banyak layanan untuk bantuan dan referensi, kepemimpinan dan profesional yang terampil, sistem untuk memantau, menilai, dan merivisi.”⁹⁷ Pada umumnya program bantuan karyawan berupa sarana prasarana organisasi. Akan tetapi, program bantuan karyawan tidak hanya berupa barang atau materi saja. Program bantuan karyawan dapat berupa pengetahuan, pelatihan, tunjangan, pendidikan, fasilitas dan pelayanan dari atasan. Dengan adanya program bantuan karyawan, karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan mudah karena mendapatkan bantuan dari

⁹⁷Randal dan Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga: Jakarta, 1996, hlm. 68.

organisasi. Hal tersebut seperti yang telah dilakukan oleh BAZNAS terhadap karyawan.

Menurut peneliti, program bantuan karyawan yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan teori di atas. Karyawan mendapatkan bantuan berbagai macam dari BAZNAS. Bantuan tersebut berupa: sarana prasarana kerja, tunjangan, asuransi dan isentif. Bantuan diberikan untuk menjembatani karyawan dalam bekerja agar lebih mudah. Selain itu, BAZNAS juga memiliki dukungan dari manajemen puncak. Atasan selalu mengkoordinir bawahannya, selalu mendengar suara bawahannya, selalu mengawasi pekerjaan bawahannya, memberikan pengetahuan manajemen pribadi dan selalu melayani bawahannya. Program tersebut yang sangat dibutuhkan oleh seorang bawahan. Menurut peneliti, hal ini sudah sesuai dengan teori.

Adapun program bantuan yang diberikan ialah kegiatan rapat dan evaluasi bersama. BAZNAS sering melaksanakan rapat kerja bersama tim untuk menyelesaikan target, baik itu di dalam lapangan maupun di luar lapangan. Dengan adanya rapat kerja serta evaluasi yang sering dilakukan, BAZNAS dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dikarenakan seorang atasan mampu memberikan waktu dan ruang kepada bawahannya untuk bersuara.

Berdasarkan program bantuan yang telah dijelaskan, penulis menemukan penemuan. Penemuan tersebut ialah program bantuan karyawan berupa beasiswa dan paket umroh. Program bantuan tersebut

diberikan kepada karyawan pada waktu tertentu dan orang tertentu. Dengan adanya program bantuan yang menarik, karyawan dapat bekerja dengan semangat karena telah diiming-iming oleh penghargaan tersebut. Dorongan yang demikian, jarang diberikan oleh organisasi lain. Menurut peneliti, BAZNAS memiliki program bantuan karyawan yang sangat banyak. Dampak positif dari hal tersebut dapat dirasakan oleh karyawan.

10. Umpan Balik Terhadap Karyawan

Umpan balik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. “Umpan balik yang tepat merupakan memberikan pengetahuan langsung kepada karyawan mengenai kinerjanya.” Dengan adanya umpan balik dari atasan terhadap karyawan, karyawan merasa pekerjaannya lebih dihargai. Atasan memiliki tanggungjawab memberikan umpan balik terhadap bawahan atas perilaku dan pekerjaan yang telah dilakukannya. Umpan balik memiliki manfaat terhadap organisasi yaitu terjalannya komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan. Dengan adanya umpan balik, karyawan memiliki harapan yang jelas atas apa yang telah dikerjakan. Pada umumnya, organisasi memberikan umpan balik terhadap bawahan berupa sikap, penghargaan dan penilaian kinerja. Umpan balik terhadap karyawan juga dilakukan oleh organisasi BAZNAS.

Menurut peneliti, pemberian umpan balik terhadap karyawan sudah sesuai dengan teori di atas. Teori tersebut mengatakan, bahwa “umpan balik yang tepat merupakan memberikan pengetahuan langsung kepada karyawan mengenai kinerjanya.” BAZNAS telah

memberikan umpan balik terhadap karyawan dengan beberapa upaya, yaitu pemberian pembinaan dan evaluasi langsung dari atasan. Atasan sering mengawasi pekerjaan karyawan. Ketika karyawan melakukan kesalahan, seorang atasan memberikan pengetahuan langsung kepada karyawan. Selain itu, BAZNAS juga memiliki kegiatan sosialisasi, pembinaan dan evaluasi kerja setiap hari Jumat. Dalam kegiatan tersebut, atasan menyertakan kegiatan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Jika terdapat kesulitan dan kesalahan, maka atasan memberikan pembinaan dalam kegiatan tersebut. Hal ini merupakan penemuan baru dari peneliti. BAZNAS sengaja membuat kegiatan shalat Dhuha berjamaah setiap hari Jumat dan wajib diikuti oleh seluruh karyawan. Dengan kegiatan tersebut, BAZNAS bisa melakukan doa bersama, motivasi, pembinaan dan evaluasi kerja. Kegiatan rutin tersebut dibentuk dengan tujuan merangkul kebersamaan di dalam tim dan mempererat kekompakan di dalam bekerja.

Selain kegiatan pembinaan, BAZNAS juga menerapkan umpan balik terhadap karyawan dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Setiap karyawan yang berprestasi dan mampu bekerja sesuai target, maka ia akan memperoleh penghargaan berupa penambahan gaji. Dengan adanya pemberian hadiah, karyawan akan merasa pekerjaannya dihargai oleh atasan. Sehingga, karyawan memiliki semangat untuk bekerja dan menyelesaikan target selanjutnya. Umpan balik yang demikian belum ada di dalam teori. Sehingga, peneliti menemukan temuan baru yang dapat diterapkan oleh organisasi lain.

11. Indikator/ Ukuran Keberhasilan Kinerja

Indikator merupakan standart keberhasilan organisasi. Kinerja dapat diukur dari: “kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, pengetahuan tentang kerja, kemandirian kerja, kehadiran dan ketepatan waktu, pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, kemampuan supervisi dan teknik.”⁹⁸ Dengan adanya indikator, organisasi dapat mengetahui perkembangan kinerja karyawan. Pada umumnya, organisasi melihat perkembangan karyawannya dengan melihat indikator-indikator yang nampak. Indikator tersebut seperti: kedisiplinan, keuletan, pencapaian target dan tanggung jawab. Atasan dapat melihat dan menentukan kinerja karyawan melalui indikator yang telah diukur. Dengan adanya indikator tersebut, atasan serta bawahan dapat memperbaiki sikap kerjanya.

Menurut peneliti, indikator kinerja yang dimiliki BAZNAS sudah sesuai dengan teori di atas. BAZNAS memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut ditandai dengan adanya perkembangan pencapaian setiap tahunnya. Dari bidang pengumpulan dan pendistribusian selalu meningkat setiap tahun. Peningkatan pencapaian tersebut dibuktikan dengan data monitoring tahun 2017-2018 yang diperoleh informan. Hal tersebut merupakan indikator dari keberhasilan BAZNAS karena bisa mencapai target yang diinginkan. Selain itu, indikator yang lain adalah adanya piagam penghargaan yang dimiliki BAZNAS. BAZNAS memperoleh piagam penghargaan berupa

⁹⁸Keban, Yeremias T, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu, Gava Media: Yogyakarta, 2004.

“pendistribusian dan pendayagunaan terbaik”. Piagam tersebut penghargaan dalam tingkat nasional.

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari relawan. BAZNAS juga memiliki layanan yang baik terhadap masyarakat. Hal tersebut ditunjukkan dalam bidang resepsionis/ staff umum. Karyawan tersebut memberikan pelayanan yang baik dan ramah kepada donatur dan muzakki. Berdasarkan fenomena tersebut, BAZNAS memiliki citra yang baik yang menandakan kinerjanya bagus. Hal tersebut telah sesuai dengan teori di atas.

12. Penilaian Kinerja BAZNAS Dalam Tahun Terakhir

“Keberhasilan kinerja dapat dilihat dari seberapa jauh pegawai telah mencapai tujuan organisasi, apakah mengalami hambatan dalam bekerja, apakah pegawai memiliki kemampuan fisik, mental, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki pengetahuan dan motivasi yang tinggi, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja.”⁹⁹ Penilaian kinerja dibutuhkan organisasi untuk memahami kemampuan karyawan dalam bekerja. Dengan adanya penilaian kinerja, organisasi dapat merencanakan perkembangan karir selanjutnya. Penilaian kinerja juga dapat mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan karyawan. Pada umumnya, organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai dasar untuk kenaikan gaji, penghargaan, bonus dan kenaikan jabatan. Oleh karena itu, seorang atasan perlu menilai

⁹⁹ Keban, Yeremias T, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu, Gava Media: Yogyakarta, 2004.

kinerja karyawan. Apakah karyawan memiliki kenaikan dari tahun yang sekarang dengan tahun sebelumnya.

Menurut peneliti, BAZNAS memiliki kinerja yang baik dalam tahun terakhir. Hal tersebut sudah sesuai dengan teori di atas. BAZNAS memiliki tingkat keberhasilan yang sangat baik. Keberhasilan tersebut ditunjukkan dengan pencapaian target dalam bidang pengumpulan dan pendistribusian. Selain itu, keberhasilan BAZNAS juga ditunjukkan dengan adanya peningkatan jumlah penerima beasiswa. Hal tersebut telah dibuktikan oleh relawan BAZNAS yang menerima beasiswa SKSS (satu rumah sau sarjana). BAZNAS juga memiliki program baru setiap tahunnya. Program tersebut menandakan BAZNAS memiliki kinerja yang baik dalam mengelola zakat. Berdasarkan keberhasilan tersebut, kinerja BAZNAS sudah sesuai dengan teori di atas.

Adapun yang dikatakan oleh informan lain, yaitu BAZNAS memiliki kinerja yang kurang maksimal. BAZNAS tidak hanya memiliki kinerja yang baik, akan tetapi juga memiliki hambatan. Hal tersebut menandakan, bahwa BAZNAS telah sesuai dengan teori di atas. BAZNAS memiliki kinerja yang kurang maksimal karena belum bisa mencapai potensi zakat yang sebenarnya. Dalam pencapaian potensi zakat yang sesungguhnya, BAZNAS membutuhkan dukungan dari pemerintah dan masyarakat. Dukungan tersebut berupa biaya operasional dari pemerintah dan kegiatan sosialisasi zakat terhadap masyarakat. Dengan adanya kegiatan sosialisasi kepada masyarakat, masyarakat mampu memahami zakat dan tidak salah faham lagi.

BAB V

PENUTUP

a. Simpulan

Berdasarkan pemaparan analisis pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan mengenai peningkatan kinerja karyawan BAZNAS JATIM yaitu: peningkatan kinerja BAZNAS dilakukan dengan mengadakan kegiatan sholat Dhuha berjamaah setiap hari Jumat. Di dalam rutinitas sholat Dhuha berjamaah, BAZNAS menambahkan kegiatan doa bersama, motivasi, evaluasi dan pembinaan. Kegiatan tersebut dilakukan langsung dari atasan (wakil ketua empat) untuk mengevaluasi kinerja dan memberikan semangat kerja karyawan. Berdasarkan kegiatan tersebut, karyawan dapat mengetahui perkembangan kinerjanya kemudian memperbaikinya.

Selain itu, BAZNAS juga meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan program bantuan karyawan. Program bantuan tersebut berupa penghargaan/*reward* bagi karyawan yang bisa mencapai target kerja, pemberian program beasiswa dan paket umroh gratis. Dorongan tersebut diberikan kepada karyawan agar memperoleh semangat kerja. BAZNAS meningkatkan kinerja karyawan juga dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan inovatif. Oleh karena itu, BAZNAS setiap tahun dan setiap bulan Ramadhan meluncurkan program baru agar karyawan memiliki semangat baru dalam bekerja.

b. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka penulis dapat memberikan saran rekomendasi terhadap BAZNAS JATIM sebagai berikut:

1. Bagi BAZNAS JATIM

Peningkatan kinerja di BAZNAS JATIM sudah cukup baik, akan tetapi BAZNAS JATIM belum bisa mencapai potensi zakat yang sesungguhnya. Oleh karena itu, peneliti memberikan saran berupa sosialisasi mengenai zakat kepada masyarakat dan meminta dukungan terhadap pemerintah terkait biaya operasional. Dengan adanya dukungan tersebut, maka masyarakat dapat memahami pengelolaan zakat dan potensi zakat BAZNAS JATIM dapat tercapai.

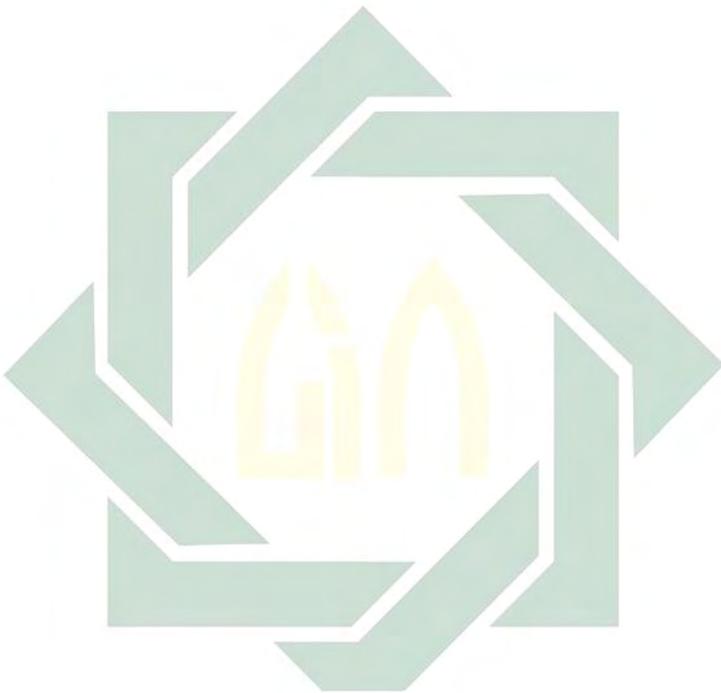
2. Bagi Peneliti selanjutnya

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki banyak kekurangan. Salah satu kekurangan tersebut ialah keterbatasan penemuan teori baru. Peneliti berharap agar penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan waktu yang lebih lama dan peneliti berharap agar penelitian selanjutnya mendapatkan narasumber lebih banyak. Hal tersebut dilakukan agar penelitian selanjutnya bisa memperoleh teori baru lebih banyak dari penelitian ini.

c. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada tahap penelitian dan jumlah data yang didapatkan. Penelitian yang dilakukan menggunakan waktu yang panjang akan tetapi tidak tertib. Hal tersebut disebabkan karena peneliti harus menyelesaikan tugas berupa pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan terbilang belum sempurna. Begitu pula dengan jumlah data yang

didapatkan, peneliti masih memiliki keterbatasan dalam menggali data dan informasi, sehingga peneliti tidak menemukan teori yang banyak.



DAFTAR PUSTAKA

- Megarani, Sulia. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dakwah*. (Vol. 6, No. 1, 2016).
- Prihantoro, Agung. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah Di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). *Jurnal Manajemen*. (Vol. 5, No. 2, 2017).
- Muljani, Ninuk. Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*. (Vol. 5, No. 1, 2002).
- Ghonyah, Nunung. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Komitmen. *Jurnal Ekonomi*. (Vol. 3, No. 1, 2011).
- Marliati, Sumardjo, Pang S. Asngari. Faktor-Faktor Penentu Peningkatan Kinerja Penyuluh Pertanian Dalam Memberdayakan Petani (Kasus Di Kabupaten Kampar Provinsi Riau). *Jurnal Manajemen*. (Vol. 3, No. 1, 2008).
- Iskandar, Uray. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. (Vol. 4, No. 3, 2008).

Hadi Pranoto, Praseteyo. Program Pengembangan SDM Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*. (Vol. 3, No. 1, 2009).

Warniati. Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Makassar Raya Motor Cabang Parepare. *Skripsi*. (Pare, Syariah Dan Ekonomi Islam: 2018).

Sulia Megarani. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta. *Skripsi*. (Yogyakarta, Fakultas Dakwah dan Komunikasi: 2016).

Ajeng Retno Kusumawati. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia (BMI). *Skripsi*. (Jakarta, Fakultas Dakwah dan Komunikasi: 2015).

Enny Muslikhah. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Sampurna Kuningan Juwina-Kabupaten Pati. *skripsi*. (Semarang: Fakultas Ekonomi: 2011).

Sedarmayanti. 2014. Manajemen Strategi. (Bandung: Refika Aditama).

[Http://Baznas.Go.Id/Profil](http://Baznas.Go.Id/Profil)

Hakim, Zikrul. 2006. Islamic Business Strategy For Entrepreneurship. (Jakarta).

Abdullah, Ma'aruf. 2013. Manajemen Bisnis Syariah. (Yogyakarta: ASWAJA).

- Manulang. 1973. Pengantar Ekonomi Perusahaan. (Ghalia Indonesia: Medan).
- Rizky Dalimunthe, Kamar. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Panen PT. Perkebunan Nusantara III. Skripsi. (Medan: Departemen Agribisnis, 2010).
- Mahareni, Septia. pengaruh kemampuan manajerial pengurus dan kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan anggota koperasi pegawai republik indonesia (KPRI) fajar baru kecamatan sukorejo kabupaten kendal tahun 2011. skripsi. (semarang: pendidikan ekonomi, 2011).
- Subekhi, Akhmad. Mohammad Jauhar. 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Prestasi Pustaka: Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2013. Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi). (Bandung: Elfabeta).
- Keban, Yeremias T. 2004. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu. Gava Media: Yogyakarta.
- Robbins. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi 10. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- McKenna, E & Beech. 1995. The Essence of Human Resource Management. Prentice Hall International Ltd.
- Herdiansyah, Haris. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. (Bandung: Salemba Humanika).
- Moleong, Lexy. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif. (Bandung: Remaja Rosdakarya).

- Nawawi, Hadari. 1996. *Penelitian Terapan*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press).
- Kasiram. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: UIN-Maliki Press).
- Soeratno. 1995. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta: UPP. AMP YPKN).
- Singarimbun. 1989. Masri dan Efendi Sofwan. *Metode Penelitian Survei*. (Jakarta: LP3S).
- John W. Creswell. 2013. *Research Design*, edisi ketiga ter. Achmad Fawaid. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Randal dan Susan. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga: Jakarta.
- Suwatno dan Doni. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta: Bandung.