BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Zakat merupakan salah satu bentuk kewajiban yang harus dilaksanakan oleh orang-orang muslim, sebab zakat merupakan salah satu rukun Islam yang merupakan ibadah kepada Allah SWT dan sekaligus merupakan amal sosial kemasyarakatan dan kemanusiaan dalam wujud mengkhususkan sejumlah harta atau nilainya dari milik perorangan atau badan hukum untuk diberikan kepada yang berhak menerima dengan syarat-syarat tertentu untuk mensucikan dan mempertumbuhkan harta serta jiwa pribadi para wajib zakat, mengurangi penderitaan masyarakat, memelihara keamanan, serta meningkatkan pembangunan.[1]

Di dalam al-Qur'an banyak ayat-ayat yang menerangkan secara tegas memerintahkan pelaksanaan zakat. Perintah Allah untuk melaksanakan zakat tersebut sering kali beriringan dengan dengan perintah pelaksanaan shalat. Hal ini menunjukkan betapa penting peran zakat dalam kehidupan umat Islam.[2] Ayat yang terdapat kata zakat dan diiringi dengan kata shalat; contohnya:

وَأَقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُواْ ٱلزَّكَوٰةَ وَٱرۡكَعُواْ مَعَ ٱلرَّٰكِعِينَ ﴿٤٣﴾

Artinya: "Dan Dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku'." (Q.S. al-Baqarah, 2:43).[3]

---

[1]Subki Risya, Zakat Untuk Pengentasan Kemiskinan (Jakarta: PP Laziz Nu, 2009), 7.

[2]Umrotul Khasanah, Manajemen Zakat Modern: Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 34.

[3]Departemen Agama RI, Robbani (Jakarta: PT Surya Prisma Sinergi, 2012), 8.

Besar zakat fitrah menurut ukuran sekarang adalah 2,5 kg. sedangkan makanan yang wajib dikeluarkan yang disebut nash *ḥadīth* yaitu tepung, terigu, kurma, gandum, zahib (anggur) dan aqith (semacam keju).[4]

Zakat maal adalah zakat yang dikenakan atas harta (maal) yang dimiliki oleh individu atau lembaga dengan syarat-syarat dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan secara hukum (syara). Sesuatu dapat disebut maal (harta) apabila memenuhi dua syarat, yaitu: pertama, dapat dimiliki, dikuasai, dihimpun, disimpan, dan kedua, dapat diambil manfaatnya sesuai ghalibnya. Misalnya, rumah, mobil, ternak, hasil pertanian, uang, emas, perak, dll. Masing-masing tipe memiliki perhitungan sendiri-sendiri.

Adapun ketentuan dalam kewajiban mengeluarkan zakat adalah seorang muslim, merdeka, berakal dan baligh serta memiliki "nishab" yaitu, jumlah harta yang ditentukan secara hukum, telah mencapai nishab atau lebih dimana harta tidak wajib dizakati jika kurang dari ukuran tersebut. Syarat ini berlaku pada uang, emas, perak, barang dagangan dan hewan ternak.[5]

Pada masa Umar Bin Khattab, zakat yang dikumpulkan di Baitul Maal (Lembaga Amil Zakat pada saat itu) sangat berpotensi untuk mengentaskan kemiskinan. Mu'ad bin Jabal yang menjabat sebagai Gubernur di Yaman (saat itu) ditunjuk sebagai Ketua Amil Zakat.

Sebagai pengelola zakat (ketua), langkah yang dilakukan Mu'adz pada tahun pertama adalah mengembalikan 1/3 dari surplus dana zakat ke pemerintah pusat,

[4]Risya, Pengentasan Kemiskinan, 14.
[5]Ibid., 17-18.

lalu dikembalikan ke Yaman oleh beliau. Pada tahun ke dua, Mu'adz mengembalikan ½ dari surplus dana zakat yang terkumpul di Baitul Maal. Pada tahun ke tiga, semua dana zakat dikembalikan ke pemerintahan pusat, karena sudah tidak ada lagi orang yang mau menerima dana zakat dan merasa sebagai mustahik, akhirnya dana tersebut dialihkan pemanfaatannya ke daerah lain yang masih minim.

Hal tersebut terjadi juga pada masa Umar bin Abdul Aziz, masyarakat sudah tidak ada lagi yang menerima dan uang zakat sangat banyak. Uang tersebut kemudian diberikan kepada orang yang biasa menerima upah, diberikan kepada orang yang berhutang dan tidak boros, digunakan untuk menikahkan orang yang masih lajang dan dibayarkan maharnya. Diberikan kepada orang yang mempunyai usaha dan kekurangan modal tanpa harus mengembalikannya.

Kenyataan di atas menunjukkan bahwa zakat sangat berpotensi untuk mengentaskan kemiskinan. Bahkan jika benar-benar dikelola dengan secara baik dan adil, bukan tidak mungkin tidak ada lagi orang atau warga Negara yang merasa kekurangan.[6]

Di Indonesia telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan dalam pengelolaan zakat, dari pengelolaan zakat bersifat tradisional ke zakat yang di produktifkan yang berdaya guna. Hal ini ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat yang diperbaharui dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011

[6]Abdul Ghofur Anshori, Hukum Dan Pemberdayaan Zakat (Yogyakarta: Pilar Media, 2006), 59-60.

Tentang Pengelolaan Zakat. Di dalam Undang-Undang ini telah diatur bentuk organisasi, sistem pengumpulan, pendayagunaan zakat, dll untuk mengoptimalkan pengelolaan zakat di Indonesia.

Namun dengan adanya Undang-Undang zakat tersebut pengelolaan zakat di Indonesia belum sepenuhnya maksimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti kesadaran muzakki dan kinerja amil. Di indonesia yang penduduknya mayoritas muslim dan mereka yang hartanya telah mencapai nishab masih belum melaksanakan kewajiban zakatnya, atau mereka berzakat dengan langsung diberikan kepada mustahik dalam bentuk konsumtif. Cara konvensional seperti ini dinilai kurang efektif dan efisien untuk mengentaskan mustahik dari kemiskinan dan mensejahterakan masyarakat secara keseluruhan. Maka diperlukan adanya sosialisasi/penyuluhan tentang zakat kepada masyarakat seperti: 1. Sadar zakat melalui lembaga; 2. Fiqh zakat; 3. Kebijakan pemerintah; 4. Peraturan perundang-undangan; 5. Paradigma baru tentang zakat; 6. Pengumpulan dan pendayagunaan; 7. Metode, media, dll.

Selain muzakki, amil zakat memiliki peranan yang sangat penting dalam pengelolaan zakat. Untuk menjadi amil yang professional ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu: 1. SDI; 2. Manajemen; 3. Biaya operasional; 4. Sarana dan prasarana; 5. Dukungan kebijakan; 6. Koordinasi.

Sumber daya insani merupakan salah satu faktor penting dalam mengoptimalkan pengelolaan zakat. Zakat harus dikelola secara profesional oleh orang-orang yang berkompenten, amanah dan jujur, karena harus diingat zakat

adalah ibadah *maaliyyah al ijtima'iyyah*, yaitu ibadah di bidang harta yang memiliki fungsi strategis, penting, dan menentukan dalam membangun kesejahteraan masyarakat.[7] Oleh karena itu, di dalam organisasi pengelola zakat diperlukan manajemen sumber daya insani untuk meningkatkan efektifitas sumber daya insani.

Menurut S Mahmud Al-Hawary manajemen (al-idarah) ialah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses pengerjaannya. (Effendy, Ek. Mochtar: 1986).

Menurut Ketua Dewan Majelis Ulama Indonesia, Prof. KH Ali Yafie, dalam Islam manajemen dipandang sebagai perwujudan amal sholeh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang bagus demi kesejahteraan bersama.

Dari ta'rif di atas memberi gambaran bahwa manajemen merupakan kegiatan, proses dan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan akhir secara maksimal dengan bekerja sama sesuai jobnya masing-masing. Maka kebersamaan dan tujuan akhirlah yang menjadi fokus utama.[8]

Dalam pandangan agama Islam segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, teratur, dan tuntas, tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Apa yang telah diatur dalam Islam ini telah menjadi indikator pekerjaan manajemen

[7]Didin Hafiduddin, Zakat Dalam Perekonomian Modern, (Jakarta: Gema Insani, 2002), 15.
[8]Zainarti, "Manajemen Islami Perspektif Al-Qur'an", *Jurnal Iqra' Volume 8 No 1*, (Mei 2014), 49.

yang meliputi rapi, benar, tertib, teratur dan sistematis. Apa yang diatur dalam agama Islam itu adalah berdasarkan syariat Islam (aturan yang ditetapkan berdasarkan al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad SAW).[9]

Manajemen islami ialah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan bertanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi sesuai ajaran Islam yang baku. Sumber daya insani adalah faktor penggerak yang paling utama, yang berperan lebih besar dari pada modal finansial.[10]

Manusia diciptakan oleh Allah sebagai penerima dan pelaksana ajaran sehingga ia ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukannya yang mulia dan bentuk pribadi yang bagus itu, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkannya menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan membudayakan ilmu yang dimilikinya.

Potensi-potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya merupakan petunjuk (hidayah) Allah yang diperuntukkan bagi manusia supaya ia dapat melakukan sikap hidup yang serasi dengan hakekat penciptaannya.

Hasan Langgulung melihat potensi yang ada pada manusia sangat penting sebagai karunia yang diberikan Allah SWT untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi. Suatu kedudukan yang istimewa di dalam alam semesta ini. Manusia tidak akan mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah, tidak akan mampu mengemban tanggung jawabnya jika tidak dilengkapi

---

[9]Ma'ruf Abdullah, Manajemen Berbasis Syariah (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, Kanisius, 2013), 3.

[10]Siti Sholikatun Nisak, "Anlisis Manajemen Syariah Pada PT Bandeng Juwana Elrina Semarang", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2015), 16.

dengan potensi-petensi tersebut dan mengembangkannya sebagai sebuah kekuatan dan nilai lebih manusia dibandingkan makhluk lainnya. Artinya, jika kualitas sumber daya insaninya berkualitas maka ia dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik. Kualitas sumber daya insani ini tentu saja tidak hanya cukup menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani spiritual, yaitu berupa iman dan taqwa (imtaq).[11] Iptek dan imtaq digunakan untuk dapat mengelola kehidupan dimuka bumi dengan sebaik-baiknya dengan melaksanakan sumber daya yang disediakan oleh Allah SWT secara bertanggung jawab.

Menurut Mathis dan Jackson sumber daya insani adalah rancangan sistem-sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga terungkap dalam al-Qur'an yang menerangkan bahwa manusia merupakan makhluk yang tercipta sempurna dan memiliki banyak potensi dalam dirinya.[12]

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ ٱللَّهِ ٱلَّتِى فَطَرَ ٱلنَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ ٱللَّهِ ۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: "Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang Telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada peubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui." (Q.S. ar-Rumm, [30]: 30).[13]

[11]Djaelany Haluty," Islam Dan Manajemen sumber Daya Manusia Yang Berkualitas", Irfani Volume. 10, Nomor 1, (Juni, 2014), 70.

[12]Ali Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani", Al-Masharif Volume 3, No.1, (Januari-Juni, 2015), 116-117.

[13]Departemen Agama RI, Robbani, 408.

Sumber daya insani merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh semesta, karena pada dasarnya ciptaan Allah SWT yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah SWT untuk kemaslahatan umat manusia.[14] Hal ini sangat jelas ditegaskan oleh Allah SWT dalam al-Qur'an Surat Jatsiyah ayat 13.

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلۡأَرۡضِ جَمِيعٗا مِّنۡهُۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَٰتٖ لِّقَوۡمٖ يَتَفَكَّرُونَ ١٣

Artinya: "Dan dia Telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir." (Q.S. Jatsiyah [45]: 13).[15]

Dalam kontek ini difokuskan pada peran manusia dalam sebuah organisasi atau lembaga. Setiap individu yang menjadi anggota organisasi berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun tidak langsung, dan memiliki peran masing-masing dalam organisasi sesuai bidang kompetensi masing-masing. Dengan kata lain bahwa individu anggota organisasi berpartisipasi pada organisasi atau memberikan makna signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Keterlibatan aktif personal dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata, namun juga dapat diartikan sebagi keterlibatan

[14]Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani", 115.
[15]Departemen Agama RI, Robbani, 500.

mental, pikiran dan emosi atau perasaan seseorang dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.

Dalam kaitan itu, dengan demikian sumber daya insani, merupakan titik sentral yang harus mendapatkan perhatian serius dalam kontek keorganisasian dan manajemen, karena keberhasilan organisasi dan atau keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh partisipasi personal atau manusia yang melakukannya.

Pemusatan pada kontribusi fungsi sumber daya insani bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategis organisasi, merupakan tugas pemimpin atau manajer. Maka seorang manajer yang baik akan selalu berpegang pada prinsip-prinsip profesional dalam pemberdayaan personal.

Islam sebagai agama peradaban pada hakikatnya telah meletakkan profesionalitas dalam manajemen, khususnya yang berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin memanage atau memberdayakan manusia dalam suatu organisasi atau suatu pekerjaan, untuk mencapai kesuksesan yang optimal.[16]

Sumber daya insani sangat dominan dalam kehidupan organisasi, oleh karena itu, sumber daya insani perlu dipahami dan ditangani secara serius bila diharapkan peningkatan produktifitas dalam usaha merealisasi tujuan organisasi. Sumber daya insani harus ditarik, diseleksi dan ditempatkan secara tepat, kemudian dikembangkan untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya serta dimotivasi agar memberi manfaat bagi kelangsungan hidup organisasi. Sasaran perhatian terhadap sumber daya insani adalah mewujudkan satuan kerja

[16]Kholid Musyaddad, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam", Edu-Physic Vol. 4, (2013), 53.

yang efektif dan efisien dan itu hanya mungkin terwujud bila para manajer di dalam organisasi tidak mengabaikan fungsi-fungsi personalia.[17]

Manajemen sumber daya insani dapat diartikan sebagai pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antar pekerja, terutama untuk menciptakan dan memanfaatkan individu-individu secara produktif, tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan-satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan/organisasi mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.[18]

Manajemen sumber daya insani konsen terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antar karyawan. Mereka diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Para karyawan mampu meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Kegiatan manajemen sumber daya insani adalah seputar penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta semua aktivitas lain terkait dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun.[19]

Hal ini telah dijelaskan di dalam al-Qur'an. Al-Qur'an memberikan tuntunan bahwa dalam menjalankan bisnis atau kegiatan perdagangan hendaknya menggunaka jihad fi sabilillah dengan harta dan jiwa atau dalam bahasa

[17]Manullang, pengantar bisnis edisi I, (Yogyakarta: gadja mana university press, 2002), 271.
[18]Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani", 115-116.
[19]Ahmad Ibrahim Abu Sinn, Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), 106.

manajemen menggunakan strategi di jalan Allah dengan mengoptimalkan sumber daya. Strategi pengembangan sumber daya insani yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW meliputi; (1) merencanakan dan menarik sumber daya insani yang berkualitas, (2) mengembangkan sumber daya insani agar berkualitas, (3) menilai kinerja sumber daya, (4) memberikan motivasi, dan (5) memelihara sumber daya yang berkualitas.[20]

Sejalan dengan langkah yang diambil Nabi Muhammad tersebut, Mujamil Qomar mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya insani mencakup tujuh komponen yaitu: 1) perencanaan pegawai, 2) pengadaan pegawai, 3) pembinaan dan pengembangan pegawai, 4) promosi dan mutasi, 5) pemberhentian pegawai, 6) kompensasi, dan 7) penilaian pegawai.[21]

Kaitannya dengan pengelolaan zakat, Departemen Agama Republik Indonesia dalam rangka revitalisasi pengelolaan zakat telah menjelaskan manajemen sumber daya insani organisasi pengelola zakat dalam Panduan Organisasi pengelola zakat. Manajemen sumber daya insani meliputi pengadaan sumber daya insani, pembinaan, pemeliharaan/perawatan personil dan pemberhentian.

Pengadaan sumber daya insani meliputi perencanaan, rekruitmen, dan seleksi amil. Apabila dalam pengadaan amil tersebut dikelola dengan baik maka akan tersedia amil yang amanah, jujur dan kompeten untuk selanjutnya ditempatkan pada divisi tertentu sesuai deskripsi dan spesifikasi yang telah ditentukan. Selanjutnya dilakukan pembinaan pengetahuan, keterampilan dan akhlak untuk

[20]Early Maghfiroh Innayati, "Motivasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dala Perspektif Islam", MD, Vol. II, No. 1, (Juli-Desember, 2009), 69.

[21]Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani", 122.

mencapai kesuksesan pengelolaan zakat yang optimal. Tahap berikutnya dilakukan controlling dalam bentuk penilaian kinerja dan kompensasi. Adanya penilaian kinerja dan kompensasi diharapkan para amil mampu menunjukkan kinerja yang optimal, meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan sehingga akan tercapai amil zakat yang profesional.

Di kabupaten Ponorogo telah banyak berdiri lembaga pengelola zakat baik yang dikelola pemerintah maupun non pemerintah. Lembaga-lembaga zakat ini dari waktu ke waktu telah menunjukkan eksistensinya walaupun diakui masih ada kekurangan dan mengalami kendala yang disebabkan oleh beberapa faktor baik faktor internal maupun eksternal.

LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo merekrut amil sesuai kebutuhan dengan membuka pendaftaran secara umum baik melalui personal maupun publikasi. Kriteria amil yang akan direkrut diantaranya yaitu paham dasar-dasar zakat, mempunyai komitmen untuk berjuang, mempunyai komitmen untuk memberdayakan lembaga zakat "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

Rekruitmen sesuai kebutuhan dibagian masing-masing divisi. masing-masing divisi inilah yang mengukur sendiri butuh atau tidaknya dan membuat kebijakan untuk selanjutnya diajukan permohonan kepada direktur dan kemudian oleh direktur diberitahukan kepada Dewan Syariah. Selama ini tidak banyak orang yang melamar menjadi amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, mereka yang

mengajukan lamaran mengetahui informasi rekruitmen amil dari perseorangan (gethok tular)

Seleksi calon amil zakat di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo menggunakan teknik wawancara/ interview. Kualifikasi calon amil yang akan direkrut seperti umur dan keahlian menjadi penilaian yang subjektif. Misalnya divisi marketing, keahlian yang diutamakan mampu dan konsekuen mendekati donatur/ muzakki. Training terhadap amil yang telah lolos seleksi dilaksanakan selama dua sampai tiga bulan dengan sistem pendampingan.

Pelatihan dan pembinaan amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo dilakukan secara internal maupun eksternal. Pelatihan dan pembinaan secara internal dilaksanakan oleh Dewan Syariah dan Direktur LAZ. Dewan Syariah secara rutin memberikan pembinaan dan motivasi sesuai divisinnya masing-masing. Direktur memberikan motivasi dan pembinaan pada momen tertentu, karena direktur berada di luar kota untuk melaksanakan tugas sebagai pegawai Negara dikantor perpajakan. Mengenai controlling (penilaian kinerja) dilakukan melalui telephone apabila bapak direktur di luar kota menjalankan tugas Negara.[22]

Direktur dan sebagian amil zakat di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yang rangkap kerja dilembaga lain tersebut menjadi salah satu permasalahan yang menarik untuk diteliti lebih mendalam karena menyangkut dengan profesionalitas amil zakat. Seperti yang telah dijelaskan di atas SDI merupakan unsur terpenting dalam sebuah organisasi, karena tanpa terpenuhinya SDI program-program dalam

[22]Hasil wawancara dengan Iman Nurdin (divisi Program Penyaluran LAZ Umat Sejahtera Ponorogo), Pada Rabu, 9 Februari 2016, pukul 13.15 di kantor LAZ Umat Sejahtera Ponorogo.

lembaga zakat mustahil berjalan dengan baik meskipun telah ditunjang kelengkapan infrastruktur. Disinilah diperlukan kecermatan dalam memilih individu yang akan duduk dalam struktur pengelolaan zakat. Selain itu, kompensasi/ gaji para amil yang belum memenuhi kesejahteraan amil juga menjadi salah satu perhatian penulis. Hal ini berkaitan dengan profesionalisme amil zakat. Amil zakat tidak dapat bekerja full time di lembaga zakat dan bekerja sampingan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi mereka. Cara pandang tersebut dinilai wajar bagi para amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, mereka menganggap bahwa gaji bukan merupakan hal penting karena mereka menganggap lembaga zakat ini sebagai lembaga perjuangan. Paradigma pengelolaan zakat yang tradisional, dikerjakan dengan waktu sisa, SDI paruh waktu, pengelolaanya tidak boleh digaji, menjadi kendala tersendiri dalam mewujudkan profesionalisme OPZ, dimana keberadaannya semakin diperlukan bahkan ditingkatkan seiring dengan kemajuan zaman yang tidak terelakkan lagi.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk membahas lebih dalam tentang manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. Untuk itu dalam penelitian ini penulis megambil sebuah judul **"ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DI LAZ "UMMAT SEJAHTERA" PONOROGO"**.

B. Penegasan Istilah

Untuk menghindari salah penafsiran dalam memahami konsep dalam judul skripsi yang penulis ajukan, maka penulis perlu menegaskan lebih rinci judul skripsi ini, yaitu:

1. Sumber Daya Insani (SDI) adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.[23] Pada pembahasan ini SDI meliputi perencanaan SDI, rekruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan kepemimpinan.
2. LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo adalah lembaga nirlaba professional milik umat yang berkhidmat dibidang penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran zakat, infak sedekah dan wakaf. Lembaga ini berkantor di Komplek Pasar Legi Selatan Lantai 2 Blok AD 01-02 Jalan Soekarno Hatta Kab. Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti yaitu sebagi berikut:

1. Bagaimana analisa manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo?

[23]Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani", 115.

2. Bagaimana dampak penerapan manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis secara menyeluruh jawaban dari rumusan masalah yang diperinci sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis dampak penerapan manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan atau manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi masyarakat

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pengelolaan zakat, tujuan zakat dan fungsi Lembaga Amil Zakat.

2. Bagi Akademisi

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam menambah wawasan keilmuan mengenai manajemen sumber daya insani dalam rangka optimalisali pengelolaan zakat oleh Organisasi Pengelola Zakat.

3. Bagi Pemerintah

   Semoga hasil penelitian ini dapat membatu memberikan informasi mengenai manajemen sumber daya insani dalam rangka revitalisasi

pengelolaan zakat oleh Organisasi Pengelola Zakat sehingga dapat dijadikan koreksi untuk selanjutnya dapat dimaksimalkan demi tercapainya tujuan zakat.

4. Bagi LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo
   a. Hasil penelitian ini sebagai sumbangan pemikiran serta sebagai referensi dalam memanajemen sumber daya insani (SDI).
   b. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai LAZ khususnya dalam mencetak amil yang amanah, profsional dan kompeten.

F. Telaah Pustaka

Manajemen sumber daya insani telah banyak dibahas oleh para ahli baik ilmuan muslim maupun ilmuan barat. Manajemen sumber daya insani juga telah banyak dikaji oleh kalangan akademisi secara teori maupun penerapan praktis. Berdasarkan hasil penelaahan penulis terhadap sejumlah karya tentang manajemen sumber daya insani, terdapat beberapa hasil penelitian diantaranya sebagai berikut:

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2007 yang berjudul "Sumber Daya Manusia Di BMT Al-Ikhlas Yogyakarta". Penelitian ini membahas sumber daya manusia dalam bidang perekrutan, penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil penelitian ini yaitu secara keseluruhan dari proses rekruitmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh BMT Al-Ikhlas Yogyakarta berkualitas, dengan alasan metode yang digunakan adalah metode yang terdapat

dalam teori-teori manajemen sumber daya manusia yang terdapat pada buku-buku manajemen sumber daya manusia dan sering dikaji oleh mahasiswa.[24]

Penelitian mahasiswa Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah tahun 2011berjudul "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai". Kesimpulan dari penelitian ini yaitu terjadi hubungan positif antara pengembangan dan etos kerja, semakin meningkat pengembangan maka semakin naik etos kerja. Terjadi hubungan positif antara pelatihan dengan etos kerja, semakin meningkat pelatihan maka semakin naik etos kerja, atau sebaliknya jika etos kerja menurun maka pelatihan dan pengembangan juga akan menurun. Terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan antara program pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan etos kerja pegawai.[25]

Penelitian Ahmad Atho'ul Muiz mahasiswa Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini membahas proses perencanaan manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren Ihya'ul Ulum Dukun Gresik. Hasil penelitian ini adalah pelaksanaan pengadaan rekruitmen sumber daya manusia pada pondok pesantren yang dilaksanakan dengan dua sistem yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka apabila ustadz ustadzah yang dibutuhkan lebih dari tiga orang tapi jika di bawah tiga orang rekruitmen dilakukan oleh kepala pondok pesantren dengan merekrut santri senior yang mampu

[24] Muhammad Nasir, "Manajemen Sumber Daya Manusia Di BMT Al-Ikhlas Yogyakarta", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2007), 74-75.

[25] Ahmad Aulia, "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2011), 77-78.

melaksanakan tugas dengan baik. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilingkungan pondok pesantren dilakukan oleh kepala pondok pesantren, disesuaikan dengan kebutuhan yang ada dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja pengurus dan ustadz-ustadzah. Selain itu usaha pengembangan juga dilakukan diluar pondok yaitu dengan pendelegasian personil untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, diklat, seminar, dan lain sebagainya berkenaan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pemberian konpensasi pada pengurus atau ustadz-ustadzah pondok pesantren didasarkan pada berapa banyak pelajaran yang diambil dan jam yang dihabiskan dalam membina dan mendidik santri. Pelaksanaan integrasi di pondok pesantren berjalan dengan baik. Keberhasilan ini terlaksana karena komunikasi yang baik antara pengasuh dengan ustadz-ustadzah dengan membuat peraturan baku baik formal maupun non formal dan menerapkan semua peraturan dengan penuh tanggung jawab. Pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang meliputi kesejahteraan dan kesehatan kerja dilakukan oleh pondok pesantren dengan memberikan pelayanan kesehatan gratis, sedangkan untuk kesejahteraan pengurus atau ustadz-ustadzah mendapatkan tunjangan-tunjangan berupa pendidikan gratis bagi keluarganya.[26]

Skripsi yang ditulis Siti Sholikatun Nisak berjudul "Analisis Manajemen Syariah Pada PT Bandeng Juwana Elrina Semarang". Penelitian ini membahas penerapan manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini adalah penerapan manajemen SDM di PT Bandeng Juwana Elrina belum maksimal

[26]Ahmad Atho'ul Mu'iz, "Manajemen Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Ihyaul Ulum Dukun Gresik", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2008), 76-77.

dengan adanya tanggung jawab karyawan yang masih merugikan seperti pengiriman barang kepada konsumen yang tidak tepat waktu dsan masih ada hak karyawan yang secara tidak langsung dibatasi. PT Bandeng Juwana Elrina secara langsung sudah menerapkan manajemen syariah meskipun belum maksimal.[27]

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu dilakukan pada lembaga keuangan dan perusahaan bisnis. Pada penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian di lembaga sosial yaitu organisasi pengelola zakat dan penelitian akan difokuskan pada manajemen sumber daya insani seperti yang telah dijelaskan pada panduan organisasi pengelola zakat.

G. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, penelitian yang dilakukan termasuk penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kualitatif.

Menurut Nazir (1988 : 63) metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Oleh Suharsini Ari Kunto (2003 : 310) ditegaskan bahwa penelitian

[27]Nisak, "Anlisis Manajemen Syariah Pada PT Bandeng Juwana Elrina Semarang".

deskriptif tidak dimasukan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya mengambarkan " apa adanya" tentang suatu variabel, gejala, atau keadaan.[28]

Bodgan Dasn Taylor (1975: 5) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskritiptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan prilaku yang diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistic (utuh) jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasikan individu atau organisasi kedalam variabel dan hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.[29]

Melalui pendekatan ini, penulis melakukan penelitian terhadap manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo secara alami dari aktivitas pengelolaan sumber daya insani mulai dari pengadaan sumber daya insani sampai kompensasi baik yang bersifat administratif maupun lapangan.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dijadikan objek penelitian adalah lembaga zakat, infak sedekah dan wakaf LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yang berkantor di Komplek Pasar Legi Selatan Lantai 2 Blok AD 01-02 Jalan Soekarno Hatta Kab. Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia. Alasan penulis memilih LAZ "Ummat Sejahtera" sebagai tempat penelitian karena LAZ ini

[28] Andi Prastowo, Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian (Yogyakarta: Ar-RuzzMedia, 2014), 187.

[29] Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), 21.

perkembangannya cukup baik dengan aktif merangkul masyarakat ponorogo melalui program-programnya dalam mensejahterakan umat.

3. Data dan Sumber Data

Pada penelitian ini penulis menggali data dari lapangan yang berkaitan dengan sistem manajemen yang diterapkan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. manajemen SDI tersebut meliputi: Kepemimpinan; pengadaan SDI yang meliputi perencanaan SDI, rekruitmen dan seleksi; pembinaan (pelatihan dan pengembangan); penilaian kinerja; pemeliharaan karyawan yang meliputi kompensasi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa informan, yaitu orang-orang yang dianggap tahu tentang data yang diinginkan oleh peneliti. Orang-orang tersebut adalah amil senior dan amil baru di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. Data sekunder dalam penelitian ini berupa penjelasan pelengkap yang diperoleh dari beberapa amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari kajian-kajian, buku-buku, surat kabar, skripsi terdahulu yang dapat digunakan sebagai landasan teori atau dasar penunjang untuk menganalisis permasalahan dalam penelitian ini.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Teknik Observasi

Observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung (Ngalim Purwanto, 1985).[30] Observasi yang dilakukan penulis pada penelitian ini adalah melakukan pengamatan terkait proses manajemen sumber daya insani meliputi pengadaan sumber daya insani, pembinaan, pemeliharaan/perawatan personil dan pemberhentian di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

b. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) sebagai pengaju atau pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu.[31]

Wawancara yang dilakukan penulis yaitu wawancara terstruktur dimana pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.[32]

---

[30] Basrowi, Penelitian Kualitatif, 94.
[31] Ibid., 127
[32] Lexi J. Moleong, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 190.

Wawancara dilakukan kepada amil zakat LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo untuk mendapatkan informasi mengenai proses manajemen sumber daya insani.

c. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan pemikiran. metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang sudah tersedia dalam catatan dokumen.[33]

Metode ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan data yang dipakai sebagai sumber penelitian yaitu berkaitan dengan profil LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, visi, misi, susunan pengurus, struktur organisasi, proses rekruitmen, seleksi, pelatihan pembinaan, dan lain-lainnya yang mendukung penelitian ini.

5. Teknik Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisa melalui tiga tahapan yaitu:

a. Editing: Kegiatan meneliti kembali rekaman atau catatan data yang telah dikumpulkan oleh pencari data dalam suatu penelitian, apakah hasil rekaman itu cukup baik dan dapat dipersiapkan untuk proses lebih lanjut

[33] Basrowi, Penelitian Kualitatif, 158.

ataukah rekaman tersebut perlu dilakukan peninjauan kembali agar dapat dipakai untuk proses lebih lanjut.[34]

b. Organizing: Menyusun data dan sekaligus mensistematiskan dari data-data yang diperoleh dalam rangka paparan yang sudah direncanakan sebelumnya sesuai dengan permasalahannya.[35]

c. Penemuan Hasil: Melakukan analisa lanjutan terhadap hasil organizing dengan menggunakan teori sehingga diperoleh sebuah kesimpulan yang sesuai dengan rumusan masalah.

6. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode induktif. Metode induktif ialah suatu cara atau jalan yang dipakai untuk mendapatkan ilmu pengetahuan ilmiah dengan bertitik tolak dari pengamatan atas hal-hal atau masalah yang bersifat khusus, kemudian menarik kesimpulan yang bersifat umum.[36]

Pada penelitian ini penulis mengamati kejadian dilapangan baru kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang ada, kemudian dianalisa dan akhirnya ditarik sebuah kesimpulan.

[34] Muhammad Teguh, Metodologi penelitian Ekonomi: Teoei dan Aplikasi (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001), 173.

[35] Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, Metode Penelitian Survey (Jakarta: LP3IES, 1982), 192.

[36] Sudarto, Metodologi Penelitian Filsafat (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1996), 57.

7. Pengecekan Keabsahan Temuan

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi. Moleong (2006: 330) menjelaskan bahwa triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.[37] Ada tiga bentuk triangulasi yaitu:

a. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton 1987: 331)
b. Triangulasi dengan metode menurut Patton (1987: 329), terdapat dua strategi, yaitu : (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
c. Triangulasi dengan teori menurut Lincoln dan Guba (1981: 307), berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaan dengan satu atau lebih teori. Di pihak lain, Patton(1987: 327) berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakannya penjelasan banding (rival explanation).[38]

[37] Prastowo, Metode Penelitian Kualitatif, 269.
[38] Lexi J. Moleong, Penelitian Kualitatif, 331.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pemahaman hasil penelitian, penulis perlu menyusun secara sistematis dengan mengelompokkan dalam lima bab. Sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi gambaran umum penelitian yaitu terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, penegasan istilah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, telaah pustaka, metode penelitian (pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data dan pengecekan kebsahan data), dan sistematika pembahasan.

BAB II : TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

Bab ini akan dibahas segala sesuatu yang berhubungan dengan teori manajemen sumber daya insani, meliputi pengadaan sumber daya insani, pembinaan, pemeliharaan/perawatan personil/ amil.

BAB III :MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DI LAZ "UMMAT SEJAHTERA" PONOROGO

Bab ini akan disajikan data hasil penelitian seperti gambaran umum lokasi penelitian, visi, misi, dan tujuan Lembaga zakat, infak, sedekah dan wakaf LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo dll. Data yang menjadi fokus penelitian, peneliti menyajikan data tentang proses manajemen sumber daya insani.

BAB IV :ANALISA TERHADAP PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DI LAZ "UMMAT SEJAHTERA" PONOROGO.

Bab ini berisi hasil analisa dan pembahasan dari hasil penelitian berdasarkan teori manajemen sumber daya insani dan penerapan manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir dari skripsi ini yang meliputi kesimpulan, saran, dan daftar pustaka.

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI (MSDI)

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI)

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah upaya mengatur sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi. S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah yang dikutip oleh Sadili Samsudin mengemukakan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[39]

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.

Istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: a) manajemen sebagai suatu proses, b) manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan c) manajemen sebagai suatu seni (art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (science). Manajemen sebagai suatu proses menurut encylopedia of the social science, yaitu suatu proses dimana

[39]Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 17

pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi. Manajemen sebagai kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama.[40] Manajemen sebagai ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis. Manajemen sebagai seni adalah suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan. Ilmu pengetahuan mengajarkan kepada orang tentang suatu pengetahuan tertentu, sedangkan seni mendorong orang untuk mempraktikannya. Seni dalam manajemen meliputi kemampuan untuk memadukan suatu visi atau tujuan dengan ketrampilan (skill) tertentu.[41]

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.[42]

2. Manajemen Perspektif Islam

Manajemen dalam bahasa Arab disebut dengan idarah. Idarah diambil dari perkataan adartasy-syar*i'a* atau perkataan *'adarta bihi* juga dapat didasarkan pada kata ad-dauran. Dalam Elias' Modern Dictionary English Arabic kata manajement dalam (inggris), sepadan dengan kata tadbīr, idarah, siyasah dan qiyadah dalam bahasa Arab. Dalam al-Qur'an dari tema-tema tersebut, hanya ditemui terma tadbīr dalam berbagai derivasinya. tadbīr

[40]Abdul Aziz, Manajemen Investasi Syariah (Bandung: Alfabeta, 2010), 19.
[41]Samsudin, Sumber Daya Manusia, 19.
[42]Aziz, Manajemen Investasi Syariah, 19.

adalah bentuk masdar dari kata kerja dabbara, yudabbir*ū*, tadbī*r*ā*n*. Tadbī*r* berarti penerbitan, pengaturan, pengurusan, perencanaan dan persiapan.

Secara istiah, idarah (manajemen) itu adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal, perencanaan, dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenaan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek. Tujuannya adalah agar hasil-hasil yang ditargetkan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.[43]

Manajemen dalam perspektif Islam memiliki dua pengertian, yaitu: (1) sebagai ilmu, (2) sebagai aktivitas, yang mana sebagai manajemen dipandang sebagai salah satu ilmu umum yang tidak berkaitan dengan nilai, peradaban sehingga hukum mempelajarinya adalah fardu kifayah. Sedangkan sebagai aktivitas ia terikat pada aturan sara, nilai atau hadlarah Islam.[44] Manajemen Islam dibangun atas tiga ranah, yaitu: manajemen, etika dan spiritualitas. Ketiga ranah ini membentuk hubungan yang tidak terpisahkan. Ketiga ranah berjalan membangun kekuatan dalam menjalankan amanah. Secara umum, dalam manajemen islami keberadaannya harus mengaitkan antara materiil dan spiritual atau antara iman dan materiil.[45]

Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. "seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal". Hal paling penting dalam

[43]Muhamad, Manajemen Dana Bank Syariah (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 68.
[44]Veithzal Rivai, Islamic Business and Economic Ethics (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 186.
[45]Muhamad, Bank Syariah, 71

manajemen berdasarkan pandangan Islam adalah harus ada sifat *ri'ayah* atau jiwa kepemimpinan. " kepemimpinan menurut Islam merupakan faktor utama dalam konsen manajemen".[46]

3. Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang terkait dengan pencapaian tujuan. Para ilmuwan memiliki beberapa pendapat tentang fungsi-fungsi manajemen atau juga disebut unsur-unsur manajemen, diantaranya disampaikan oleh George R. Terry, diantaranya yaitu planning, organizing, actuating dan controlling. Fungsi-fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi. Jadi, perencanaan bagi dari suatu proses atau fungsi manajemen yang merupakan keputusan dalam memperkirakan, mengasumsikan atau memprediksikan tindakan-tindakan terhadap kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.[47]
b. Organizing adalah membagikan tugas sebagai hasil dari tahapan perencanaan, tugas tersebut diberikan kepada beragam individu atau grup di dalam organisasi. Mengorganisir adalah untuk menciptakan mekanisme dalam menjalankan rencana.
c. Actuating adalah sebuah kegiatan yang memerlukan kepemimpinan menuju dan mencapai arah yang telah ditetapkan diperencanaan.

[46]Rivai, Economic Ethics, 183.
[47]Aziz, *Investasi Syari'ah*, 25.

Pelaksanaan aktivitas/ kegiatan dengan bimbingan kepada anggota organisasi untuk mencapai hasil atau target.

d. Controlling adalah sejumlah peranan yang dilakukan oleh para manajer seperti mengumpulkan informasi untuk mengukur kinerja, membandingkan kinerja sekarang dengan sebelumnya, dan menentukan tindakan selanjutnya (corrective actions) agar target dapat dicapai.[48]

4. Sumber Daya Insani

SDI adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumberdaya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. SDI inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan.[49]

SDI merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam organisasi. Tanpa adanya sumber daya insani, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak.[50] SDI merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja di ciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Oleh karna itu, SDI yang ada ini harus dikelola dengan benar

[48]Saifuddin Bachrun, Buku Induk Manajemen SDM-Human Capital Syariah (Jakarta: LAZIZ Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia, 2014), 69.

[49] Samsudin, Sumber Daya Manusia, 21.

[50]Burhanuddin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 25.

karna itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak.[51]

5. Manajemen SDI

Manajemen sumber daya insani (human resources management) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen SDI juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, menyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen SDI melibatkan semua praktik manajemen yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Manajemen SDI terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dan organisasi. Manajemen SDI merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar SDI dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan SDI.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, manajemen SDI didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi. Oleh karenanya SDI

[51]Djaelany Haluty, "Islam dan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas", Jurnal Irfani Volume 10 Nomor 1, (Juni 2014), 73.

dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang lebih etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Rivai dan Sagala, manajemen SDI merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

Secara umum manajemen SDI dapat diartikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dan pengoptimalan potensi diri yang terdapat pada tiap individu disuatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Tujuan manajemen SDI ialah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat di dalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara setrategis, etis, dan sosial.

Tujuan manajemen SDI ialah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat di dalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertangungjawabkan secara strategis, etis, dan sosial.[52]

[52]Yusuf, Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah, 28.

B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Insani (SDI)

1. Iman

Pembahasan pertama dalam manajemen syariah adalah perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan tidak terjadi perilaku KKN (korupsi, kolusi, nepotisme) karena menyadari adanya pengawasan dari yang Mahatinggi, yaitu Allah SWT yang akan mencatat setiap amal perbuatan yang baik maupun yang buruk. Firman Allah dalam al-Qur'an surah al-Zazalah:

فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ۝٨

Artinya: *"Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun,* niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan *melihat (balasan)nya pula."* (al-Zazalah [99]: 7-8)[53]

Hal ini berbeda dengan perilaku dalam manajemen konvensional yang sama sekali tidak terkait bahkan terlepas dari nilai-nilai tauhid. Orang-orang yang menerapkan manajemen konvensional tidak merasa adanya pengawasan melekat, kecuali semata-mata pengawasan dari pimpinan atau atasan. Setiap kegiatan dalam manajemen syariah, diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi. Amal saleh merupakan amal perbuatan baik yang dilandasi dengan iman, dengan beberapa persyaratan sebagai berikut:

a. Niat yang ikhlas karena Allah. Suatu perbuatan, walaupun terkesan baik, tetapi jika tidak dilandasi keikhlasan karena Allah, maka perbuatan itu

[53]Departemen Agama RI, Robbani, 600.

tidak dikatakan amal saleh. Niat ikhlas hanya dimiliki oleh orang-orang yang beriman. Perhatikan firman Allah dalam surah al-Bayyinah,

وَمَآ أُمِرُوٓاْ إِلَّا لِيَعۡبُدُواْ ٱللَّهَ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ وَيُقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤۡتُواْ ٱلزَّكَوٰةَۚ وَذَٰلِكَ دِينُ ٱلۡقَيِّمَةِ ۝٥

Artinya: *"Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah* dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian Itulah agama yang *lurus."* (al-Bayyinah [98]: 5)[54]

b. Tata cara pelaksanaanya sesuai dengan syariat. Suatu perbuatan yang baik tetapi tidak sesuai dengan ketentuan syariat, maka tidak dikatakan sebagai amal saleh.

c. Dilakukan dengan penuh kesungguhan. Perbuatan yang dilakukan asal-asalan tidak termasuk amal saleh. Amal perbuatan yang ikhlas adalah amal yang dilakukan dengan kesungguhan. Iman dan amal saleh adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Ada sebuah dialog yang menarik antara Rasulullah SAW dengan sahabat, sebagimana terdapat dalam sebuah *ḥadīth* dari Abu Hurairah, seorang shabat bertanya, *"Ya Rasulullah, amal perbuatan apa yang paling utama?"* Rasulullah kemudian mengatakan, *"Beriman kepada Allah dan Rasul."*

Berdasarkan hal ini dapat dilihat bahwa sahabat bertanya mengenai amal, dan jawaban Rasulullah adalah iman. Jadi amal yang paling utama adalah iman kepada Allah dan Rasul-Nya. Hal ini untuk menegaskan

[54]Departemen Agama RI, Robbani, 599

bahwa antara amal saleh dan iman adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Kemudian sahabat bertanya lagi, *"Kemudian setelah saya beriman kepada Allah dan Rasul, apa lagi?"* Rasulullah mengatakan, *"Kamu berjihad di jalan Allah."*

Jadi, perjuangan dalam menegakkan agama Allah sesuai dengan keahlian masing-masing merupakan bagian dari keimanan dan bagian dari amal saleh. Tingkatan kedua setelah beriman adalah jihad, berjuang dijalan Allah. Jihad tidak semata-mata diartikan hanya sebatas qital (perang), tetapi juga sebagai usaha sungguh-sungguh yang dilakukan dalam menegakkan agama Allah. Pengertian jihad itu luas, jihad dengan ilmu, jihad dengan harta benda, atau jihad dengan jabatan bagi pemimpin atau manajer. Setiap amal perbuatan yang dilakukan dengan kesungguhan untuk menegakkan Agama Allah, itulah jihad.[55]

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. Pertama, kata umara yang sering disebut juga dengan ulul amri. Hal itu dikatakan dalam al-Qur'an surat an-Nisaa'

[55]Didin Hafiddudin dan Hendri Tanjung, Manajemen Syariah: dalam Praktik (Jakarta: Insani Press, 2003), 5-8.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ٥٩

Artinya*: "*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*"* (an-Nisaa' [4]: 59)[56]

Dalam ayat itu dikatakan bahwa ulul amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Kedua, pemimpin sering disebut khadimul ummah (pelayanan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayanan masyarakat (pelayanan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berpikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu.[57]

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, mempengaruhi atau mengarahkan orang lain (2 orang atau lebih) untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal dan kontribusi dari masing-masing individu.[58]

[56]Departemen Agama RI, Robbani, 88.
[57] Hafiddudin, Manajemen Syariah, 119
[58]Abu Sinn, Historis dan Kontemporer, 129.

b. Pilar-pilar Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki peran krusial dalam menentukan maju mundurnya sebuah perusahaan. Untuk itu, persyaratan yang melekat dalam dirinya haruslah ketat, diantaranya ia harus memiliki kemampuan intelektual yang tinggi, analisa yang tajam, percaya diri, berjiwa besar, kuat untuk memahami orang lain, seorang pioneer (figuritas), inovator, visioner, memiliki obsesi yang kuat terhadap tujuan. Ini merupakan syarat-syarat yang lazim dalam diri seorang pemimpin. Akan tetapi, sifat-sifat ini tidak mutlak terpenuhi dalam setiap kondisi dalam sebuah kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi yang tercermin pilar-pilar sebuah kepemimpinan. Kompetensi ini berhubungan dengan wawasan pemimpin untuk mengetahui kondisi, lingkungan politik atau sosial, yang tercermin dalam kemampuan strategis, mengetahui kondisi para bawahan yang berada dibawah kepemimpinannya yang tercermin dalam kemampuan interpersonal (komunikasi), dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang ia hadapi, yang tercermin dalam kemampuan teknis.

1. Kemampuan strategis

Kemampuan ini diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengetahui kondisi sosial politik yang melingkupi operasional organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mengelola kekuatan

internal yang dimiliki dengan berbagai hambatan eksternal yang menantang guna mewujudkan tujuan yang diimpikan. Bagaimana seorang pemimpin mampu mengelola SDI dan sumber daya lain dalam rangka meraih tujuan, serta diiringi dengan pressure, tantangan dari masyarakat. Kemampuan strategis juga bisa diartikan sebagai kemampuan untuk membuat perencanaan strategis, serta kebijakan atau program-program yang harus dijalankan untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Kemampuan interpersonal

Diartikan sebagai keampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan ini adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan. Sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman. Selain itu dengan kemampuan ini, akan memungkinkan seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional. Kemampuan interpersonal seorang pemimpin bisa direfleksikan dalam perilaku dan kepemimpinannya dihadapan para bawahan. Diantara kewajiban yang harus ditunaikan seorang pemimpin dihadapan bawahan adalah sebagai berikut:

a) Menunjukkan suri tauladan yang baik atas semua aktivitas yang dilakukan.

Tugas utama yang harus dijalankan seorang pemimpin adalah memberikan contoh dan suri tauladan yang baik untuk para bawahannya dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Ia mewajibkan dirinya untuk berperilaku lurus dan sesuai dengan prosedur yang ada, serta teguh dalam menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesabaran, amanah dan pengorbanan. Semua tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah diturunkan Allah, berpegang teguh terhadap firman Allah:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ۝٣

Artinya: *"*Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamumengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan, Amat bsar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-*apa yang tidak kamu kerjakan."* (Al-Shaff [61]: 2-3).[59]

b) Memiliki interaksi sosial yang baik dengan bawahan, konsen terhadap persoalan mereka dan berlaku adil.

Seorang pemimpin harus lemah lembut, bijaksana dan adil dalam memberikan keputusan kepada masyarakat. Perhatian terhadap persoalan rakyatnya, memberikan nasihat ketika mereka melakukan kesalahan dan memberikan semangat (motivasi) jika

[59]Departemen Agama RI, Robbani, 552.

mereka melakukan kebenaran. Memberikan argumen kepada mereka secara bijaksana, sehingga mereka merasa nyaman dengan pendapatnya. Sifat dan karakter ini telah melekat dalam diri Rasulullah dan para Khulafau Rasyidin. Allah berfirman:

وَٱخۡفِضۡ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٢١٥

Artinya: *"Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang*-orang yang mengikutimu, yaitu orang-*orang yang beriman."* (Al-Syu'ara [26]: 215).[60]

c) Mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat mereka.

Seorang pemimpin diwajibkan untuk bermusyawarah dengan para bawahannya, karena akal pikiran dan intelektual manusia tidak mungkin menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggungjawabkan dari pada pendapat pribadi. Ini merupakan salah satu prinsip dalam Islam, dan wajib dipegang dalam kehidupan. Rasulullah senantiasa bermusyawarah dengan para sahabat atas satu persoalan yang tidak ada ketentuan nash dari Allah secara jelas. Beliau menghormati pendapat individu dan jamaahnya, serta konsen terhadap pendapat tersebut.

d) Melatih bawahan untuk menjalankan tugas dengan amanah

Pelatihan merupakan elemen penting untuk meningkatkan kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan sebuah

[60]Departemen Agama RI, Robbani, 377.

organisasi. Sebuah proses untuk mengembangakan dan menyediakan tenaga-tenaga handal yang mampu menunaikan tanggung jawab mereka dengan sebaik mungkin. Pada tahap awal pengembangan Islam, Rasulullah konsen untuk mencetak pribadi-pribadi unggul yang akan menempati posisi strategis bagi masa depan Islam. Rasullah mengawali dengan memberikan pelatihan kepada ahli fiqh, selanjutnya mereka akan diutus ke kota-kota guna mengajarkan agama kepada masyarakat luas.

e) Memiliki kepercayaan terhadap kemampuan bawahan dan mendelegasikan beberapa wewenang

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab merupakan persoalan penting bagi kemaslahatan seorang pemimpin. Hal ini mengingat bahwa pemimpin adalah manusia biasa yang sarat keterbatasan dan tidak mampu menjalankan semua tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, ia harus mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya pendelegasian ini, akan berpengaruh terhadap psikologi seorang bawahan. Ia akan merasa bahwa ia mendapat kepercayaan dari seorang pemimpin untuk mengemban sebuah tanggung jawab, dan hal ini akan memicu motivasi bawahan untuk menjalankan tugas secara amanah, bertanggung jawab dan profesional.

f) Melakukan inspeksi, pengawasan dan audit terhadap kinerja bawahan secara amanah

Keduanya merupakan persoalan penting bagi kemampuan interpersonal seorang pemimpin, dan ini merupakan kewajiban derivatif setelah pemimpin mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang sukses, tidak akan memberikan kebebasan mutlak bagi bawahannya tanpa adanya intervensi dan pengawasan. Pengawasan dan kontrol harus tetap dijalankan agar para bawahan menjalankan tugas-tugas sesuai prosedur dan tetap konsisten terhadap tujuan yang ingin dicapai, sehingga mereka bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Khalifah umar r.a. berkata kepada sahabatnya: *"Apakah* engkau tidak melihat mereka, jika aku angkat pegawai dari orang yang paling pandai (mengerti) di antra kalian, kemudian aku perintahkan untuk berbuat adil, apakah hal itu telah membebaskan *tanggunganku?"* kemudian para sahabat menjawab, *"Benar."* Umar berkata: *"Tidak, hingga aku melihat kinerjanya, apakah ia* menjalankan perintah atau tidak?. Barang siapa di antara pegawaiku melakukan suatu kezaliman kepada seseorang, dan kezalimannya telah sampai kepadaku, tapi aku tidak mengubahnya, maka aku telah be*rbuat zalim kepadanya."*

3. Kemampuan teknis

Kemampuan teknis diartikan sebagai pengetahuan dan kemampuan khusus yang dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik mungkin, atau kemampuan untuk menggunakan peralatan tertentu guna memperlancar pekerjaan. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan teknis akan menjadi panutan bagi bawahannya. Ia akan dijadikan sebagi rujukan dan referensi para bawahan tentang sesuatu yang tidak mereka ketahui, sehingga mereka akan sangat hormat kepadanya.[61]

Rasulullah merupakan contoh ideal bagi para sahabatnya dalam menyelesaikan suatu persoalan. Rasulullah menggunakan kedua tangannya untuk membangun Masjid Madinah bersama para sahabat, berada dibarisan terdepan pasukan perang, sehingga darah menetes dari lukanya. Beliau mengetahui adat kebiasaan kaum Arab dan karakter mereka, dan mampu berdiskusi dengan mereka secara lemah lembut. Ali berkata kepada rasul: *"Ya Rasulullah, kita adal*ah anak keturunan dengan bapak yang sama, dan aku melihat engkau berbicara dengan beberapa golongan Arab yang tidak dapat kami *pahami."* Rasul menjawab: *"Tuhanku telah mendidikku, maka* sempurnalah pendidikanku, saya tumbuh dan dipelihara di Bani *Saad."* Khalifah Umar r.a. juga memiliki kemampuan teknis yang

[61]Abu Sinn, Historis dan Kontemporer, 129.

memadai, khususnya terkait dengan sistem peradilan. Beliau memahami seluk beluk peradilan dan perilaku seorang hakim. Begitun juga dengan Khalifah Ali yang memiliki kelebihan dalam bidang fiqh dan peradilan, serta memiliki ilmu waris secara sempurna.[62]

3. Pengadaan SDI

a. Perencanaan SDI

Perencanaan SDI adalah usaha yang dilakukan oleh bagian personalia untuk memperkirakan kebutuhan dan persediaan SDI untuk waktu yang akan datang. Melalui pengertian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tuntutan akan pekerja-pekerja, para perencana dapat meramalkan kebutuhan-kebutuhan khusus jangka pendek dan jangka panjang. Dengan mengetahui tingkat tuntutan lebih dahulu, para perencana berusaha memperkirakan tersedianya pekerja-pekerja yang ada sekarang untuk memenuhi tuntutan tersebut. Perkiraan-perkiraan demikian diawali dengan pemeriksaan pegawai-pegawai yang ada sekarang kemudian tenaga-tenaga pengganti yang mungkin diidentifikasikan.[63]

Perencanaan SDI meliputi aspek perencanaan berupa peramalan kebutuhan karyawan, pembandingan kebutuhan dengan kemampuan tenaga kerja yang ada saat ini serta aspek pengembangan rencana-rencana yang spesifik untuk pelatihan dan pendidikan tenaga kerja, dan seberapa

[62]Bachrun, SDM-Human Capital Syariah, 2014,

[63]Moekijat, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia (Bandung: Mandar Maju, 1995), 40.

banyak tenaga kerja yang harus direkrut. Di dalamnya juga telah mencakup proses analisis, dekripsi, dan spesifikasi jabatan yang diperuntukkan bagi pemenuhan tujuan perusahaan.

Analisis jabatan kadang-kadang disebut sebagai studi jabatan karena diartikan Yoder seperti dikutip oleh Mangkunegara (2000) sebagai prosedur (melalui fakta-fakta) yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hasil analisis ini umumnya berupa deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi (content) dan lingkup (scope), serta klasifikasi pekerjaan. Setelah didapatkan deskripsi yang jelas, tahapan analisis selanjutnya adalah penetapan spesifikasi jabatan yang berkaitan dengan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat, keterampilan dan pengalaman pegawai, karenanya, dapat dipahami jika analisis jabatan mempengaruhi tugas, proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki. Secara sistematis, cakupan perencanaan tersebut dialokasikan Mangkunegara (2000) dalam dua kegiatan utama, yakni penyusunan anggaran tenaga kerja (manpower budgeting) dan penyusunan program tenaga kerja (manpower programming).

Kegiatan pertama penyusunan anggaran tenaga kerja memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuannya, mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja. Karenanya, kegiatan pertama ini disebut juga dengan

penyusunan formasi. Adapun kegiatan kedua, yakni penyusunan program tenaga kerja, merupakan kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karir, program pemeliharaan dan pemberhentian pegawai.[64]

Konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. Dalam al-Qur'an surah al-Hasyr: 18, Allah SWT berfirman,

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Artinya: *"Hai orang*-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang *kamu kerjakan."* (al-Hasyr [59]: 18)[65]

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prdiksi masa datang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini.[66]

[64]Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, Menggagas Bisnis Islam (Jakarta: Gema Insani, 2002), 189-191

[65]Departemen Agama RI, Robbani, 549.

[66]Hafiduddin, Manajemen Syariah dalam Praktik, 78

Allah SWT menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang matang dan disertai dengan tujuan yang jelas. Perhatiakan firman Allah dalam al-Qur'an surah Shaad: 27, Allah SWT berfirman:

وَمَا خَلَقْنَا ٱلسَّمَآءَ وَٱلْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَٰطِلًا ۚ ذَٰلِكَ ظَنُّ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ ۚ فَوَيْلٌ لِّلَّذِينَ كَفَرُوا۟ مِنَ ٱلنَّارِ ﴿٢٧﴾

Artinya: *"Dan kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada* antara keduanya tanpa hikmah. yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, Maka celakalah orang-orang kafir *itu Karena mereka akan masuk neraka."* (Shaad [38]: 27)[67]

b. Rekruitmen

1. Pengertian Rekruitmen

Rekruitmen atau penarikan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan dan menarik tenaga kerja baru yang cocok dengan kualifikasi dan kebutuhan perusahaan atau dengan kata lain proses menempatkan orang yang tepat diposisi yang tepat (put the right man on the right place).[68]

Penarikan tenaga kerja dilakukan tidak asal mendapatkan orang. Ada proses yang dilakukan sebelumnya. Perusahaan tahu apa yang dibutuhkan dengan seluruh kompetensinya. Jabatan yang diperlukan tentu memiliki job description atau uraian jabatan. Uraian jabatan

[67]Departemen Agama RI, Robbani, 456.
[68]Yusuf, Lembaga Keuangan Syariah, 94.

dituliskan dengan berbagai model. Setiap perusahaan memiliki alur dan format yang dianggap cocok untuk perusahaan.[69]

2. Sumber-sumber Rekruitmen

Perencanaan rekruitmen harus dilakukan dengan memperhatikan sumber tenaga kerja baik internal maupun eksternal. Rekruitmen tenaga kerja dari sumber internal artinya mengisi kekosongan jabatan dari dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri.[70] Rekruitmen eksternal yaitu menarik tenaga kerja dari sumber di luar organisasi. Sumber eksternal tersebut diantaranya sebagai beikut.

a) Teman atau anggota keluarga karyawan

Suatu rekomendasi tertentu dari karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan pada dasarnya merupakan screening pendahuluan. Belum tentu yang bersangkutan memenuhi syarat, namun paling tidak sudah ada jaminan bahwa rekomendasi tersebut tidak sembarangan.

b) Lembaga pendidikan

Lulusan suatu lembaga pendidikan merupakan tenaga-tenaga yang dapat dimanfaatkan untuk mengisi lowongan jabatan. Lowongan tersebut diisi oleh mereka yang memenuhi persyaratan pendidikannya.

[69]Bachrun, SDM-Human Capital Syariah, 120.
[70] Yusuf, Lembaga Keuangan Syariah, 102.

c) Badan-badan penempatan kerja

Pada umumnya terdapat dua jenis badan penempatan tenaga kerja, yaitu: Badan pencari tenaga kerja yang dibentuk bersama oleh dua atau lebih perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja untuk perusahaan itu sendiri dan Jawatan kantor tenaga atau suatu badan pemerintah yang khusus didirikan untuk bertugas mencari tenaga kerja.

d) Iklan/advertensi

Cara ini dianggap akan memudahkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang cukup banyak sehingga membuka kemungkinan yang besar untuk memilih yang terbaik.[71]

Berkaitan dengan rekruitmen tenaga kerja Rasulullah SAW telah mempraktikkan ketika Rasulullah SAW memilih Abu Bakar r.a. sebagai teman, memilih pemandu jalan ke Madinah. Rasulullah SAW bersabda: Abu Hurairah meriwayatkan: suatu ketika kami berada disatu majelis bersama Rasulullah sedang memperbincangkan satu kaum yang barusan *datang, belia bersabda: "Jika amanat telah disia*-siakan, tunggu saja *kehancuran terjadi". Ada seorang sahabat bertanya: "Bagaimana* maksud amanat disia-*siakan?". Nabi menjawab: "Jika urusan diserahkan*

[71]Yusuf, Lembaga Keuangan Syariah, 103-105

bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancurannya". (HR. Bukhari no.: 59, 6496).[72]

c. Seleksi

seleksi adalah suatu proses memilih tenaga kerja dari para pelamar yang masuk, dimana akan dipilih pelamar yang sesuai dengan kualifikasi, tujuan dan kebutuhan perusahaan melalui serangkaian tahapan tes yang dilakukan oleh perusahaan.[73]

Pada umumnya, beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi.

1. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:

a) Technical skill, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.

b) Human skill, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.

c) Conceptual skill, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan pucuk pimpinan sebagai figur yang

[72]Bachrun, Human Capital Syariah, 151.
[73]Yusuf, Lembaga Keuangan Syariah, 114.

mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting. Suatu organisasi atau perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki intelegensi yang baik biasanya orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik.[74]

3. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. "The right man on the right place" lebih dapat didekati sasarannya. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut, maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

4. Bakat

Bakat atau aptitude seseorang calon pelamar turut pula memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes baik fisik maupun psikologis. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui

[74]Yusuf, Lembaga Keuangan Syariah, 119

bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan. Dalam proses seleksi, yang lebih ditonjolkan memang bakat yang nyata, meskipun kedua bakat tersebut tetap mendapat perhatian.[75]

Berikut tahap-tahap seleksi tenaga kerja yang dilakukan pimpinan suatu perusahaan, yaitu:

1. Penerimaan pendahuluan

   Wawancara pendahuluan ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

2. Tes-tes penerimaan

   Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Tes seleksi, biasanya terdapat tiga macam tes, yaitu:

   a) Tes psikologis

      Tes psikologis atau biasa dikenal dengan psikotes merupakan berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian, bakat, minat, kecerdasan, dan motivasi dari pelamar.

[75]Ibid., 121

b) Tes pengetahuan

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki oleh para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

c) Tes performa

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

3. Wawancara seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan umum. Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuat keputusan seleksi. Wawancara yang dikembangkan secara cermat dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima.

4. Pemeriksaan referensi

Referensi pribadi biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar maupun diminta perusahaan.

5. Evaluasi medis

Pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.

6. Wawancara oleh penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karenanya pendapat dan persetujuan mereka harus memperhatikan untuk keputusan penerimaan akhir.

7. Tawaran

Setelah semua proses awal sampai dengan pemeriksaan kesehatan selesai dan ada kecocokan, selanjutnya diberi penawaran. Perlu dijelaskan hak dan kewajiban, syarat-syarat kerja seperti jam kerja dan hari kerja serta cuti. Diberikan kesempatan untuk bertanya dan menyampaikan pendapat.

Diproses ini perlu diminta ketegasan kapan kandidat akan mulai bekerja. Kalau ia sudah bekerja diperusahaan lain sebelumnya, ia perlu selama satu bulan (30 hari) untuk memberi surat pengunduran diri.[76]

8. Keputusan penerimaan

Terakhir ada keputusan apakah pelamar tersebut ditolak atau diterima. Keputusan penerimaan maupun penolakan tidak hanya masalah kompetensi yang dimiliki tetapi juga kesesuaian dengan tujuan perusahaan.

Pada umumnya semua pekerjaan memerlukan pengemban amanah yang teruji dalam hal kemampuan menjalankan pekerjaan serta

[76]Bachrun, Human Capital Syariah,, 146.

bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan itu pula kedua putri Nabi Syu'aib a.s. memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s. sebagai pegawainya . saran kedua putri Syu'aib itu didasarkan pada sikap terpuji Nabi Musa yang mampu dan kuat mengambilkan air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang akan mengambil air disekitar telaga Madyan. Setelah mengetahui kemampuan dan sikap amanah (tanggung jawab) Nabi Musa a.s. salah seorang putri Syu'aib berkata[77],

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

Artinya: *"Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada* kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi *dapat dipercaya."* (al-Qashsas[28]: 26).[78]

Memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan asasi (pokok) dalam Islam. Hal ini setidaknya dicerminkan dari sikap Rasulullah ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah bertanya kepada Muadz: *"Dengan apa e*ngkau akan memutuskan *persoalan hukum?"* Muadz menjawab, *"Dengan kitab Allah."* Rasulullah bertanya, *"Jika kamu tidak menemukannya?"* Muadz menjawab: *"Dengan* sunnah Rasulullah (*ḥadīth)."* Rasulullah bertanya lagi: *"Jika engkau tidak* menemukannya juga?*"* Muadz menjawab. *"Aku akan berijtihad dengan pendapatku."* Rasulullah bersabda: *"Alhamdulillah, Allah telah menolong*

[77]Ali Muhammad Taufiq, *Allah Dalili Fi Idaarat A'maali*, Terj. Abdul Hayyie al-Kattani Sabbaruddin (Jakarta: Gema Insani, 2004), 65.

[78]Departemen Agama RI, Robbani, 400.

utusan Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhai Allah dan Rasul-*Nya."*[79]

Dalam manajemen berbasis Syariah, keahlian saja tidak cukup, tetapi juga harus diimbangi dengan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi. Jika salah satu dari aspek tersebut tidak dimiliki oleh karyawan, maka ketimpangan yang akan terjadi. Maka setiap muslim dalam beraktivitas apapun harus dilakukan dengan sikap yang profesional. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal :[80]

1. Ahliyah (keahlian)

   Islam menetapkan bahwa seorang yang akan diangkat untuk posisi jabatan atau tugas tertentu terlebih lagi jika itu berkaitan dengan keputusan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu. Islam mengingatkan tindakan mengangkat orang yang bukan ahlinya atau orang yang tidak tepat dianggap telah melanggar amanah dan berkhianat kepada Allah SWT, Rasul-Nya dan berkhianat terhadap kaum muslimin.

2. *Himmatul 'Amal* (etos kerja tinggi)

   Selain memiliki keahlian dan kecakapan, seorang dikatakan mempunyai sikap profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Islam sangat mendorong setiap

[79]Abu Sinn, Historis dan Kontemporer, 109.

[80]Indiastuti, "*Analisis Penerapan Manajemen Berbasis Syari'ah: Studi Pada Perusahaan* Tahu Baxo Ibu Pudji di Ungaran ", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2015), 51.

muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam bekerja. selain dorongan ibadah seorang muslim bekerja keras karena adanya keinginan untuk memperoleh imbalan atau penghargaan (reward) material dan non material seperti gaji penghasilan serta karir dan kedudukan yang lebih baik.

3. Amanah (terpercaya dan bertanggungjawab)

Seorang pekerja muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah, terpercaya dan bertanggung jawab, bekerja dengan sungguh-sungguh dan mencurahkan segala potensi yang dimiliki demi untuk mewujudkan tujuan organisasi dan bukan hanya mencari kepentingan pribadinya, sehingga muncul jiwa amanah yaitu mampu menjalankan tugas dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Islam menilai bahwa memenuhi amanah kerja merupakan jenis ibadah yang paling utama. Oleh karena itu, amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah SWT dan takut terhadap aturan-Nya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindak kedzaliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Calon pegawai harus dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan. Dalam Islam, prosesi

pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon pegawai atas pekerjaan yang dijalaninya.

4. Pembinaan (Pelatihan dan Pengembangan)

Pelatihan atau training dan pengembangan atau development adalah dua hal yang berbeda. Persamaannya adalah sama-sama suatu proses memberikan masukan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan sangat memuaskan di jabatan sekarang dan dijabatan yang akan datang. Masukan dapat berupa belajar dikelas, mengikuti seminar, diberikan buku bacaan wajib, magang di anak perusahaan, atau dibimbing oleh supervisornya. Training adalah untuk dapat bekerja di jabatan sekarang dengan sangat memuaskan. Development atau pengembangan untuk jabatan yang akan datang. Jabatan yang lebih tinggi atau lebih luas yang sifatnya untuk jangka panjang. Artinya disini ada proses analisa yang disebut sebagai Analisa Kebutuhan Training atau Training Need Analisys (TNA).[81]

Berdasarkan hasil analisa jabatan akan diketahui kebutuhan dari jabatan ada yang cocok, ada yang kurang dan ada kelebihan dari pemegang jabatan. Ada pengetahuan dan keterampilan yang belum dikuasai oleh pemegang jabatan. Bidang pengetahuan dan keterampilan inilah yang menjadi tugas perusahaan untuk mengajukan pelatihan kepadanya. Disamping itu ada pengetahuan dan keterampilan lain yang dikuasai oleh pemegang jabatan yang melebihi dari kebutuhan jabatan. Ini merupakan satu kekuatan yang suatu saat

[81]Bachrun, Human Capital Syariah, 249

dapat digunakan atau sebagai potensi yang dapat ditingkatkan lagi agar cocok dengan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Pada dasarnya ada kesenjangan antara profil jabatan dan profil pemegang jabatan. Kesenjangan atau gap ini yang harus diisi dengan pelatihan oleh perusahaan. Perusahaan harus benar-benar melakukan analisa dan pelatihan hanya dilakukan untuk karyawan yang betul-betul membutuhkannya. Analisa kebutuhan pelatihan dilakukan dengan beberapa tahap:

1. Melakukan analisa ditingkat korporat. Melihat rencana Pengembangan Organisasi dan penyiapan pemegang jabatan (OFSP).
2. Melakukan analisa total kompetensi (core, soft and hard skill) yang akan berdampak kepada seluruh karyawan.
3. Melakukan analisa dari setiap pemegang jabatan, akan kompetensi yang sekarang dimiliki dan yang dibutuhkan jangka pendek dan panjang.[82]

Di dalam agama Islam, Sejak awal Allah SWT mengajak umat-Nya untuk belajar dan untuk berlatih meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Allah memerintahkan umatnya untuk membaca sebagimana firman-Nya dalam al-Qur'an Surat Al A'laq [96]: 1-5.

ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ مِنۡ عَلَقٍ ۝٢ ٱقۡرَأۡ وَرَبُّكَ ٱلۡأَكۡرَمُ ۝٣ ٱلَّذِي عَلَّمَ بِٱلۡقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ ٱلۡإِنسَٰنَ مَا لَمۡ يَعۡلَمۡ ۝٥

Artinya: *"Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan,* Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia)

[82]Bachrun, Human Capital Syariah, 250-252

> dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.*"* (Al A'laq [96]: 1-5)[83]

Syariah mengajarkan bahwa untuk mencapai sukses harus belajar dan mencari ilmu. Hanya dengan ilmu kesuksesan dapat diraih.[84] Ada tuntunan dari Rasulullah SAW bahwa beliau bersabda: *"*Barang siapa yang menghendaki kehidupan dunia maka wajib baginya memiliki ilmu, dan barang siapa yang menghendaki kehidupan akhirat, maka wajib baginya memiliki ilmu, dan barang siapa yang menghendaki keduanya maka wajib *baginya memiliki ilmu"*. (HR. Turmudzi)

Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seorang muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia atau agama. Sehingga, ia akan mendekatkan diri dan lebih mengenal Allah, serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.[85]

Artinya hanya dengan memiliki ilmu karyawan akan sukses dan kontribusi karyawan yang berilmu perusahaan memiliki daya saing. Setiap karyawan yang muslim wajib menuntut ilmu.[86] Rasulullah SAW bersabda: *"Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap muslim laki dan perempuan"*. Allah

[83]Departemen Agama RI, Robbani,598
[84]Bachrun, Human Capital Syariah, 276.
[85]Abu Sinn, Manajemen Syariah, 117.
[86]Bachrun, Human Capital Syariah. 276.

memberikan keutamaan dan kemuliaan bagi orang-orang yang berilmu dalam firman-Nya dalam al-Qur'an surat al- Mujaadilah:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمۡ تَفَسَّحُواْ فِي ٱلۡمَجَٰلِسِ فَٱفۡسَحُواْ يَفۡسَحِ ٱللَّهُ لَكُمۡۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ١١

Artinya: *"Hai orang*-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: *'Berlapang-lapanglah dalam majlis', Maka lapangkanlah niscaya* Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: *'Berdirilah kamu', Maka berdirilah, niscaya Allah akan* meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjak*an."* (al-Mujaadilah [58]: 11).[87]

Pelatihan (training) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana Islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah bersabda: *"Tidak* ada makanan yang lebih baik yang dimakan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya Nabi Allah Dawud a.s. memakan makanan dari hasil kerja *tangannya."*

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (training) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurusi

[87]Departemen Agama RI, Robbani,544.

persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.[88]

Rasulullah SAW mengajarkan aspek pengetahuan keterampilan dan perilaku. Bidang pengetahuan Rasulullah SAW menggunakan suara nyaring lembut. Rasulullah SAW membuat gambar sebagai visualisasi agar mudah dimengerti. Rasulullah SAW juga menggunakan metoda Tanya jawab dan mendemonstrasikan secara visual agar jelas.

Bidang keterampilan, Rasulullah mengajarkan atau menganjurkan atau memerintahkan umatnya untuk memilih keterampilan. Abu Umamah bin Sahal meriwayatkan: *"Umar bin Khatab r.a. menulis surat kepada Gubernur* Abu Ubaidah bin *Jarrah. Isi surat itu: 'Ajarkanlah kepada anak*-anak kalian berenag dan cara berperang kalian dengan menggunakan panah, sebab *mereka akan melaksanakan tujuan.'"*. Imam Ahmad Juz I: 46 no.: 323; Imam Ibnu Hibban Juz 13: 402 no.: 6037; Sunan Baihaqi Juz 6: 214 no.: 11988.

Bidang perilaku dan akhlaq. Ibnu Umar r.a. meriwayatkan: *"...Ia mengucapkan salam kepada Nabi saw. dan bertanya; 'Ya Rasulullah, bagaimanakah orang mukmin yang utama?' Nabi menjawab: 'Orang yang paling baik akhlaknya.'...* "[89]

Islam menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan mencakup semuanya, dimulai dari pengembangan moral dan pengembangan spiritual manusia dan pada akhirnya dimuat pada kebijakan fiskal. Pelatihan dan

[88]Abu sin, Manajemen Syariah,117.
[89]Bachrun, Human Capital Syariah. 279-284.

pengembangan seharusnya mengantarkan pada peningkatan keimanan kepada Allah SWT dan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pekerja sehingga bisa untuk menampilkan level mereka. Islam tidak hanya mendorong seseorang untuk bekerja, tetapi juga memotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna.[90]

5. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Evaluasi kinerja (performance evaluation) yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (performance appraisal), performance rating, performance assessment, employe evaluation, merit, rating, efficiency rating yang pada dasarnya sebagai proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDI, maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karir (career planning), pelatihan dan pengembangan (training and development), peningkatan gaji (pay increases), promosi, keputusan-keputusan penempatan lainnya.

[90]Indiastuti, "*Analisis Penerapan Manajemen Berbasis Syari'ah: Studi Pada Perusahaan* Tahu Baxo Ibu Pudji di Ungaran ", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2015), 62.

Dengan demikian jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu kinerja sebagai suatu sistem pengukuran, evaluasi, dan mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja menggunakan alat evaluasi, berupa pemberian komentar di dalam formulir yang isinya berkaitan dengan pengamatan seorang pimpinan terhadap karyawan tentang kerja itu sendiri (seperti: evaluasi harian, mingguan, bulanan, triwulan; semesteran atau tahunan) yang dikaitkan dengan perilaku di dalam pekerjaan. Dalam menganalisis kinerja perlu dilakukan secara terus menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Untuk itu, ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri-ciri karyawan. Di dalamnya meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan. Dengan demikian, suatu perusahaan tidak bisa hanya mempunyai sistem penilaian saja, sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan, sebagaimana firman Allah SWT[91] dalam surat Al-An'am (6: 6):

[91]Veithzal Rivai, Ahmad Mujahidin, Suaidi Asyari dan Rizqullah, Islamic Apprasial Performance for Human Capital: Sistem Penilaian Kinerja SDM Secara Islami untuk Mengoptimalkan

أَلَمْ يَرَوْا۟ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا ٱلسَّمَآءَ عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا ٱلْأَنْهَٰرَ تَجْرِى مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَٰهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنشَأْنَا مِنۢ بَعْدِهِمْ قَرْنًا ءَاخَرِينَ ﴿٦﴾

Artinya: *"*Apakah mereka tidak memperhatikan berapa banyak generasi yang Telah kami binasakan sebelum mereka, padahal (generasi itu) Telah kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, yaitu keteguhan yang belum pernah kami berikan kepadamu, dan kami curahkan hujan yang lebat atas mereka dan kami jadikan sungai-sungai mengalir di bawah mereka, Kemudian kami binasakan mereka Karena dosa mereka sendiri, dan kami ciptakan sesudah mereka generasi yang lain.*"* (Al-An'am [6]: 6)[92]

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus ataupun insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. memberikan wasiat kepada pegawainya, *" Janganlah* engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan yang berbuat jelek, karena hal itu akan mendorong orang yang berbuat baik untuk senang menambah kebaikan, dan sebagai pembelajaran bagi orang yang berbuat *jelek."*

Rasulullah juga memberikan pembelajaran bahwa para pejabat dan pegawai harus senantiasa dipantau dan dikoreksi, mereka harus ditunjukkan kesalahan yang mungkin mereka lakukan. Akan tetapi, cara mengingatkannya

---

Kinerja Perusahaan (Jakarta: Gramata Publishing, 2010), 33.

[92]Departemen Agama RI, Robbani, 129.

harus bijaksana, tidak bisa dilakukan dihadapan khalayak ramai untuk menjaga kehormatan dan harga diri mereka.

Menurut Ali dalam Junaidah Hasyim sebagaimana yang dikutip oleh Oktania, penilaian kinerja berdasarkan aturan al-Qur'an evaluasi penilaian terdapat dua metode, yaitu:

1. Evaluasi berdasarkan pertimbangan

   Dalam hal ini menggunakan pernyataan yang berhubungan dengan sifat, kepribadian dan karakter dari pekerja. Kepribadian itu sendiri meliputi kesopanan, kebenaran, kebaikan, tanggung jawab, kedewasaan, keadilan, ketegasan, tahan banting, dan dedikasi. Selain itu kepribadian juga didasarkan pada kriteria yang telah dimasukkan dalam seleksi seperti kejujuran, dan apakah pekerja mengamalkan pilar-pilar Islam.

2. Evaluasi berdasarkan perilaku

   Berfokus pada apa yang menjadi tugasnya dan bawahannya diluar pekerjaan dan untuk meninjau reaksi dari kelompok lain atas perilaku atau kinerja mereka dengan prioritas melalui pertanyaan apakah pejabat mengunjungi orang sakit, apakah mereka menjaga budak, dan bagaimana pejabat memperlakukan pencabutan hak. Hal tersebut telah digunakan Amirul Mukminin, Umar r.a. secara konsisten.[93]

[93]Indiastuti, "Analisis Penerapan Manajemen Berb*asis Syari'ah: Studi Pada Perusahaan* Tahu Baxo Ibu Pudji di Ungaran ", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2015), 60.

6. Pemeliharaan Karyawan

a. Kompensasi

Secara umum kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, dimana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung. Serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.[94]

Kompensasi finansial langsung yaitu suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan karena berkaitan secara langsung dengan pekejaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Komponen kompensasi langsung meliputi gaji, upah dan insentif. Kompensasi finansial tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagi tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: berupa fasilitas, seperti: tunjangan hari raya, uang pensiun, tunjangan kesehatan, cuti, asuransi-asuransi.[95]

---

[94]Yusuf, Lembaga Keuangan Syariah, 237.

[95]Indiastuti, "*Analisis Penerapan Manajemen Berbasis Syari'ah: Studi Pada Perusa*haan Tahu Baxo Ibu Pudji di Ungaran ", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2015), 41

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan *"economic security"* bagi keluarga yang menjadi tanggungannya.
2. Meningkatkan produktifitas kerja. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan sehingga tercipta keseimbangan antara *"input"* (syarat-syarat) dan *"output"*.[96]

Faktor dasar yang dipakai sebagai pertimbangan dalam pemberian gaji bagi pegawai atau karyawan antara lain:[97]

1. Job value, yaitu nilai dari pekerjaan atau jabatan. Tiap pekerjaan pada dasarnya dapat diukur dan diberikan nilai. Pengukuran dilakukan dengan metode-metode tertentu bersifat relatif dan subyektif. Poin penilaian ditentukan dengan metode-metode tertentu, besar kecilnya gaji yang diterima didasarkan atas dasar besar kecilnya poin.

[96]Yusuf, Lembaga Keuangan Syariah, 241.
[97]Kementerian Agama RI, Panduan Organisasi Pengelola Zakat, 46

2. Performance, atau prestasi ialah dasar penggajian yang berdasarkan sampai berapa jauh prestasi seseorang. Apabila ia dapat berprestasi tinggi maka ia akan mendapat gaji yang tinggi, begitu sebaliknya. Jadi dasarnya bukan karena pendidikan atau pengalaman seseorang, sarjana atau bukan, tetapi semata-mata karena prestasi.
3. Kualifikasi, ialah mendasarkan pada pendidikan dan pengalaman seseorang, sedangkan job value maupun prestasi tidak menjadi faktor yang utama.

Menurut Ali dalam Junaidah Hasyim sebagaimana yang dikutip oleh Oktania berpendapat bahwa perusahaan Muslim pada beberapa tahun terbaru ini di Negara Muslim, kompensasi didasarkan pada lima pondasi, diantaranya yaitu:[98]

1. Pekerjaan adalah sebuah kontrak. Hal ini merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak antara pemilik dan pekerja.
2. Kompensasi dibedakan berdasarkan keahlian dan situasi. Karena pekerja memiliki kualitas dan kuantitas pekerjaannya yang berbeda. Hal ini cukup memberikan bukti bahwa gaji untuk semua pekerja tidak dapat disamakan dalam semua kasus.
3. Kompensasi harus diperjelas diawal, dan upah harus diberikan ketika pekerjaan tersebut selesai.

[98]Indiastuti, "*Analisis Penerapan Manajemen Berbasis Syari'ah: Studi Pada Perusahaan* Tahu Baxo Ibu Pudji di Ungaran ", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2015), 65

4. Upah dan kompensasi dapat berkurang dan bertambah sesuai dengan keadaan yang ada.
5. Upah dan kompensasi harus cukup untuk menyediakan kebutuhan hidup. Karena jika gaji yang diberikan terlalu rendah, individu akan merasa tidak termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih.

Masalah hubungan kerja dan upah sudah ada sejak zaman Nabi Musa a.s. atau mungkin sebelum Nabi Musa a.s. bentuk hubungan kerja masih pada taraf pekerjaan jasa.

فَٱنطَلَقَا حَتَّىٰٓ إِذَآ أَتَيَآ أَهۡلَ قَرۡيَةٍ ٱسۡتَطۡعَمَآ أَهۡلَهَا فَأَبَوۡاْ أَن يُضَيِّفُوهُمَا فَوَجَدَا فِيهَا جِدَارٗا يُرِيدُ أَن يَنقَضَّ فَأَقَامَهُۥۖ قَالَ لَوۡ شِئۡتَ لَتَّخَذۡتَ عَلَيۡهِ أَجۡرٗا ٧٧

Artinya: *"Maka keduanya berjalan; hingga tatkala keduanya sampai* kepada penduduk suatu negeri, mereka minta dijamu kepada penduduk negeri itu, tetapi penduduk negeri itu tidak mau menjamu mereka, Kemudian keduanya mendapatkan dalam negeri itu dinding rumah yang hampir roboh, Maka Khidhr menegakkan dinding itu. Musa berkata: 'Jikalau kamu mau, niscaya kamu mengambil upah untuk itu*'."* (al-Kahfi [18]: 77).[99]

Pada zaman Rasulullah SAW hubungan kerja dan upah diterapkan dalam berbagai bidang seperti perdagangan, pertanian, peternakan, jasa dan pejabat pemerintahan.

Ibnu'Umar r.a. meriwayatkan, *"Nabi SAW* mempekerjakan orang untuk menggarap tanah Khaibar dengan ketentuan separuh dari hasilnya *berupa kurma atau sayuran untuk gaji para pekerja."*

[99]Departemen Agama RI, Robbani, 303.

Di dalam pandangan syariah ada dua hal yang harus diperhatikan dalam masalah gaji yakni "maslahah dan adl". Maslahah terkait dengan nilai absolut keberadaan barang atau jasa, dan kebijakan pemerintah yang menurut Al Ghazali secara keseluruhannya harus memenuhi kriteria-kriteria yang ditetapkan syariah sehingga karyawan atau warga Negara dalam hidupnya memperoleh perlindungan dan pemeliharaan atas agama (deen), jiwa (nafs), akal (aql), harta (maal) dan keturunan (nasl).[100]

STAIN PONOROGO

[100]Bachrun, Human Capital Syariah, 329.

BAB III

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DI LAZ "UMMAT SEJAHTERA" PONOROGO

A. Profil LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo

1. Sejarah dan Perkembangan LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo

LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo adalah lembaga nirlaba profesional milik umat yang berkhidmat dibidang penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana ZISWAF (zakat, infak, sedekah dan wakaf), serta dana lainnya yang halal dan legal baik dari perorangan, kelompok, maupun dari perusahaan atau lembaga.

LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo berdiri sejak tanggal 5 November 2002. Akan tetapi keberadaan LAZ Kabupaten Ponorogo semakin mantap setelah dikukuhkannya LAZ "Ummat Sejahtera" ponorogo sebagai organisasi sosial berbentuk yayasan dalam Akta Notaris Sutomo, SH., No. 3, tgl 5-4-2006.

Kelahiran LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo terinspirasi dari rasa keprihatinan dari sebagian masyarakat atas beberapa permasalahan, yaitu:

a. Tergeraknya keinginan untuk berperan serta dalam pemberdayaan masyarakat, khususnya umat Islam dari kemiskinan, kebodohan dan ketertinggalan.
b. Jangkauan pelayanan Amil Zakat Nasional dirasakan masih sangat minim di daerah.

c. Pengelolaan ZISWAF selama ini hanya dilakukan secara insiden pada akhir bulan Ramadhan oleh masjid-masjid, dengan penghimpunan dan pengelolaan yang sangat terbatas dan kurang profesional.

d. Kesadaran masyarakat dalam berzakat masih sangat minim.

e. Potensi penghimpunan dana ZIS yang sangat besar.

Kemudian melihat problem di atas, LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yang didirikan sejak tanggal 5 November 2002, telah menunjukkan peran dan manfaatnya di dalam masyarakat. Dengan visi dan misi sebagai lembaga pendayagunaan dana amanah yang profesional, menjadikan LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo sebagai lembaga pengelola Zakat, Infak, dan Shadaqah (ZIS) terpercaya di Kabupaten Ponorogo.

2. Landasan Berdirinya LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo

Dasar berdirinya LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo adalah adanya tuntutan kebutuhan serta keinginan atau itikad baik lembaga pengelola dalam menegakkan syari'at Islam khususnya dalam hal ZIS (Zakat, Infak dan Shadaqah). Selain itu yang dijadikan dasar berdirinya LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo adalah sebagaimana firman Allah dal Qur'an surah at-Taubah ayat 103:

خُذۡ مِنۡ أَمۡوَٰلِهِمۡ صَدَقَةٗ تُطَهِّرُهُمۡ وَتُزَكِّيهِم بِهَا وَصَلِّ عَلَيۡهِمۡۖ إِنَّ صَلَوٰتَكَ سَكَنٞ لَّهُمۡۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ١٠٣

Artinya: *"Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu* membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa

bagi mereka. dan Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui." (QS. at-Taubah [9]: 103).[101]

Berdasarkan ayat di atas LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo berusaha mengapresiasikan apa yang menjadi renungan LAZ "Ummat Sejahtera Ponorogo (pendiri), sebagai lembaga yang menjadi perantara dalam mengumpulkan, mengelola serta menyalurkan dana zakat oleh masyarakat. LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo berusaha secara aktif mengumpulkan, mengelola serta menyalurkan zakat bukan fakum ditempat tapi lebih cenderung menjemput zakat.

3. Visi-Misi LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo

a. Visi

Menjadi lembaga pengelola dan konsultan zakat, infak, sedekah dan wakaf yang independen, amanah dan professional.

1. Independen: Tidak terikat dengan organisasi atau partai politik apapun.
2. Amanah: Menjalankan tugas dan kewajiban sesuai tujuan dan harapan muzakki (donatur).
3. Profesional: Bertanggung jawab dan siap mempertanggungjawabkan tugasnya dan segala konsekuensinya.

b. Misi

Membangun ukhuwah islamiyah dan mewujudkan kesejahteraan umat dalam naungan Ilahi.

[101]Departemen Agama RI, Robbani, 204.

4. Struktur Organisasi dan Job Diskripsi

a. Dewan Syariah : H. Luqman Hakim Badri, Lc., M. Ag

Drs. Muh. Fajar Pramono, M. Si.

Drs. H. Samsudin, Lc.

H. Mulyono Jamal, MA.

Ahmad Iswahyanto, SH.

b. Pengurus Harian

Direktur : Ichwan Andrianto, SE.

Divisi Kesekretariatan : Dwi Fadilah Irmayanti

Divisi Humas : Sutrisno

Divisi Accounting : Yanuar Arifianto, A. Md.

Divisi Program Penyaluran : Iman Nurdin, S. Pd. I. (Manajer)

Yanti Mulatsih, S. Pd. I

Divisi Marketing : Doni Mahendra (Manajer)

Farida Nurhayati, SP. (Adm)

Usamah Hanif, SH. I.

Purwanto

Sholehuddin Al Cholili

Imam Syafi'i

Didik Sugiono

Masing-masing dari struktur di atas mempunyai tugas dan tanggung jawab, sebagai berikut:

a. Dewan Syariah

Dewan Syariah merupakan unsur tertinggi yang ada dalam LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo. Adapun tugas pokok dan fungsi Dewan Syariah adalah:

1. Mengangkat dan memberhentikan Direktur LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.
2. Melakukan penilaian dan evaluasi kinerja Direktur dan kinerja lembaga secara umum.
3. Menentukan arah kebijakan umum program kerja LAZ "Ummat Sejahtera" kabupaten Ponorogo.

b. Pengurus Harian

1. Direktur

Tugas pokok dan fungsi Direktur adalah:

a) Mengangkat dan memberhentikan staf dan divisi yang ada dalam LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.
b) Melakukan penilaian kinerja staf dan divisi secara periodik.
c) Melakukan evaluasi secara periodik pelaksanaan program kerja LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.
d) Menentukan kebijakan umum pelaksanaan kegiatan LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.

2. Divisi Kesekretariatan

   Tugas pokok dan fungsi Sekretaris adalah:

   a) Mencatat dan mengagendakan seluruh aktivitas surat menyurat.
   b) Membuat rekapitulasi progress aktivitas divisi secara periodik dan menyajikan dalam bentuk laporan tertulis kepada Direktur LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.
   c) Membuat laporan ketertiban dan disiplin secara periodik seluruh pegawai dan menyajikan dalam bentuk laporan tertulis kepada Direktur LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.
   d) Mendokumentasikan seluruh kegiatan lembaga dalam bentuk dokumen foto dan audio visual.
   e) Membuat laporan kegiatan lembaga secara periodik dalam bentuk bulletin/ majalah sebagai bahan laporan kepada muzakki pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

3. Divisi Humas

   Tugas pokok dan fungsi Divisi Humas adalah:

   a) Menyusun timeline pelaksanaan kegiatan kehumasan untuk mempromosikan visi dan misi lembaga baik lewat media masa, majalah maupun sosial media.
   b) Menerbitkan majalah secara berkala sebagai media komunikasi baik dengan donatur maupun masyarakat umum yang memuat kegiatan kelembagaan dan keislaman.

c) Membuat media promosi yang bersifat umum berupa sosial media seperti website, SMS center, dll yang bisa diakses oleh donatur, mustahik dan masyarakat luas.

d) Bekerja sama dengan divisi marketing melakukan komunikasi aktif lewat media SMS center ke donatur secara berkala.

e) Menjaring kerjasama iklan majalah baik dengan donatur maupun masyarakat umum guna subsidi pembiayaan majalah bulanan.

f) Update promo kegiatan LAZ dimedia banner kantor secara berkala.

g) Melaksanakan rapat rutin pekanan untuk menyusun strategi dan evaluasi kegiatan.

h) Membuat laporan setiap bulan terkait dengan proses pelaksanaan program kendala yang dihadapi dan solusi yang diambil untuk dilaporkan pada rapat pleno.

i) Menghadiri rapat pleno setiap bulan sesui dengan jadwal yang telah dibuat dan disepakati bersama.

4. Divisi Accounting

Tugas pokok dan fungsi Divisi Accounting adalah:

a) Mencatat arus keuangan LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo mulai arus masuk dan arus keluar.

b) Mendokumentasikan seluruh arus keuangan dalam bentuk tanda terima/ kwitansi standar.

c) Melakukan pembagian pemanfaatan dana/ keuangan secara proporsional kepada setiap kegiatan LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.

d) Membuat laporan keuangan secara periodik pengelolaan dana/ keuangan dan melaporkannya kepada Direktur LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo.

e) Melakukan pencairan dana/ keuangan untuk pelaksanaan kegiatan LAZ "Ummat Sejahtera" Kabupaten Ponorogo setelah mendapat persetujuan dari Direktur.

f) Membuat laporan keuangan akhir tahun dengan berpedoman pada standar laporan keuangan yang berlaku di Indonesia.

5. Divisi Program

Tugas pokok dan fungsi Divisi Program adalah:

a) Menyusun timeline pelaksanaan kegiatan penyaluran berdasarkan segmentasi dan tujuan yang diharapkan dari kegiatan tersebut.

b) Pelaksanaan program beasiswa kreatif dan inovatif kerjasama dengan lembaga pendidikan formal maupun non formal.

c) Penerbitan kartu LAZ / LAZ Card (kartu program) bagi mustahik berdasarkan segmentasi.

d) Melakukan pendampingan secara selektif pada program dana bergulir sebagai bentuk jaminan pemberdayaan ekonomi.

e) Melakukan pengamatan pada siswa penerima beasiswa baik secara pribadi maupun kerjasama kelembagaan untuk mengetahui prestasinya yang layak dipublikasikan.
f) Membuat database penerima bantuan selama 5 tahun terakhir berdasarkan segmentasi.
g) Melaksanakan kegiatan rutin baik berupa kajian keislaman maupun kajian lain yang melibatkan mustahik secara berkala dan berkesinambungan.
h) Melaksanakan Kegiatan berupa kajian keislaman dengan target pembetukan kader dakwah baru yang mengacu pada muwashafat baik dilakukan oleh dan atas nama lembaga maupun kerjasama dengan pihak lain.
i) Kegiatan bersama penerima bantuan berdasarkan segmentasi program.
j) Melaksanakan rapat rutin pekanan untuk menyusun strategi dan evaluasi kegiatan.
k) Membuat laporan setiap bulan terkait dengan proses pelaksanaan program kendala yang dihadapi dan solusi yang diambil untuk dilaporkan pada rapat pleno.
l) Menghadiri rapat pleno setiap bulan sesuai dengan jadwal yang telah dibuat dan disepakati bersama.

6. Divisi Marketing

Tugas pokok dan fungsi Divisi Marketing adalah:

a) Membuat estimasi dan timeline kegiatan penerimaan ZIS berdasarkan potensi penerimaan tahun 2015 dan potensi yang ada.
b) Melakukan penjemputan ZIS ke donatur tetap dan melaporkan serta menyetorkan paling lambat 3 hari setelahnya.
c) Membuat database mandiri terkait donatur berdasarkan besaran donasi yang akan dijadikan dasar sebagai prioritas utama penjemputan dan pemberian reward.
d) Membuat catatan kendala dan keberhasilan dalam proses penjemputan ZIS yang akan dilaporkan dan dishare dirapat divisi setiap minggu.
e) Membuat rencana pemberian reward kepada donatur dalam bentuk apapun sebagai wujud perhatian dan kekuatan komunikasi antara lembaga/ petugas dengan donatur.
f) Pembaharuan dan perluasan penerima LAZ Card.
g) Memperluas kerjasama dengan donatur terkait layanan discount.
h) Melakukan update data donatur secara berkala dan menyerahkannya pada petugas entry data donatur.
i) Melakukan kunjungan kepada donatur pada momen-momen tertentu sebagai wujud perhatian lembaga/ petugas.

j) Aktif mempromosikan lembaga dan ZIS kepada masyarakat baik perorangan maupun antar kelembagaan.

k) Aktif mencari donatur baru yang bersedia menjadi donatur tetap LAZ.

l) Membuat laporan setiap bulan terkait dengan proses penjemputan ZIS mengenai jumlah donasi, sebab tidak terjemputnya ZIS dan laporan perolehan donatur baru serta proses promosi dan sosialisasi, kendala yang dihadapi dan solusi yang diambil untuk dilaporkan pada rapat pleno.

m) Melaksanakan rapat rutin pekanan untuk menyusun strategi dan evaluasi kegiatan.

n) Menghadiri rapat pleno setiap bulan sesui dengan jadwal yang telah dibuat dan disepakati bersama.

B. Manajemen SDI di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

1. Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan organisasi baik segala sumber daya finansial maupun anggotanya (SDI). Pemimpin dituntut mampu untuk mengatur sumber daya tersebut demi kemajuan organisasi dan kesejahteraan anggota serta masyarakat. Ada banyak yang harus dipenuhi seorang pemimpin seperti kemampuan strategis, kemampuan interpersonal maupun kemampuan teknis.

Berdasarkan wawancara terhadap para amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, kepemimpinan direktur selama ini sudah cukup baik walaupun dalam beberapa hal dan keadaan tertentu masih belum maksimal. Berkaitan dengan kemampuan strategis, bapak Iman Nurdin menyatakan:

> "Bagus, beliau bekerja diperpajakan, beliau memiliki manajemen yang bagus, manajemen yang diperpajakan sebagian diadopsi disini. Kalau manajemen sangat bagus."
> "Arahan, nasehat, manajemen, beliau menguasai."[102]

Berkaitan dengan kemampuan interpersonal, bapak Iman Nurdin menyatakan:

> "Dalam berbagai aspek sudah menjadi suri tauladan. Dari akhlaknya, kedermawananya, kepemimpinanya. Komprehensif insyaAllah untuk kepemimpinannya."[103]

Direktur dalam berinteraksi dengan bawahan bersikap lemah lembut, ngemong, peduli, perhatian. Di dalam memberikan nasehat direktur berpedoman pada al-Qur'an. Beliau memberikan arahan kepada anggotanya mengenai teknis-teknis kerja. Selalu memberikan apresiasi minimal ucapan terima kasih. Ketika direktur tugas di luar kota, interaksi antara pemimpin dengan para bawahannya melalui telephone dan media sosial, anggota melakukan konsultasi problem serta pemimpin melakukan pemantauan keadaan dikantor dari semua divisi. Di dalam menyelesaikan masalah pemimpin selalu bermusyawarah dengan para anggota serta dalam berbagai pekerjaan direktur mendelegasikan kepada anggota terutama pada saat ditinggal tugas keluar kota pemimpin mewakilkan tugas dan tanggung

[102]Lihat Transkrip Wawancara 08/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[103]Lihat Transkrip Wawancara 08/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.

jawabnya kepada salah satu amil. Terhadap pendelegasian wewenang tersebut, pemimpin melakukan pengawasan/ kontrol melalui telephone, seperti yang disampaikan bapak Iman Nurdin.

> "Langsung kepada yang diwakili, bapak direktur menanyakan hasil rapat apa, ada perkembangan apa, programnya bagaimana. Nanya program bulan ini apa dari divisi program, divisi marketing gimana penjemputannya, kondisi kantor bagaimana berhubungan dengan keadministrasian. Sering-sering ngecek lah. Kontrol dari jauh diberbagai level divisi. Berkenaan marketing ada manajer marketing, nanti ditanya ke manajer gimana kinerja teman-teman di divisi marketing, gimana hasil penjemputannya, berapa yang didapatkan bulan ini, ada kendala apa. Divisi program, bulan ini apa programnya, apa yang belum terlaksana, apa kendalanya. Keadaan kantor gimana, kerja aktifnya dan absensinya."[104]

Ibu Dwi Fadilah Irmayanti menyatakan:

> "Komunikasinya biasanya melalui media sosial, seperti whatsApp. Setiap ada permasalahan dibicarakan digroup WA. Walaupun tidak ada bapak direktur pengambilan keputusan di bapak direktur, beliau tetap ikut andil. Apabila ada rapat pekanan yang membicarakan tentang segala pekerjaan, hasilnya dishare dengan bapak direktur melalui group WA. Setiap bapak direktur pulang, beliau meminta jadwal untuk up dating dan evaluasi. Evaluasi dilakukan selama satu hari full atau dua hari untuk membahas semua kondisi dikantor dan pekerjaan setiap amil dan/ atau setiap divisi. Apabila ada hal penting maka komunikasi via telephone dengan bapak direktur. Biasanya bapak direktur pulang rutin dan membuat jadwal pertemuan dengan para amil. Jadi bapak direktur masih tetap mengontrol."[105]

Beberapa amil menyatakan:

> "Alhamdulillah baik, perhatian dan mampu mengayomi karyawan secara adil sesuai dengan porsinya"[106]

[104]Lihat Transkrip Wawancara 08/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[105]Lihat Transkrip Wawancara 17/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[106]Lihat Transkrip Wawancara 12/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

2. Perencanaan SDI

Diawal berdirinya LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo pengelolaan sumber daya insani masih sederhana. Jumlah amil hanya beberapa karena jumlah muzakki masih sedikit dan program-progamnya belum berkembang. Pada saat itu pengorganisasian terdiri dari: Dewan Syariah, direktur, accounting, marketing, perwakilan marketing dan program, baru ada penamambahan amil dibagian marketing, personal divisi program. Seiring berjalannya waktu, LAZ mengalami perkembangan sehingga menuntut banyak amil untuk mengelola dana zakat, sehingga saat ini jumlah amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo ada 18 amil.

LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo dalam mengelola amil dimulai dengan perencanaan pengadaan sumber daya insani serta aspek pengembangan rencana-rencana untuk pelatihan para amil dan seberapa banyak amil yang akan direkrut. Ada dua tahap Pengadaan amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sebagaimana yang disampaikan bapak Iman Nurdin yaitu, tahap pertama deskripsi dan klasifikasi jabatan,

> "Iya, ada semacam perekrutan marketing tugasnya ini kewajibannya ini sudah ditentukan."[107]

Tahap kedua penetapan spesifikasi jabatan.

> "Ya sesuai keahlian, kalau untuk marketing ya berkenaan dengan perekrutan, pendekatan personal, termasuk pengalaman menjadi pertimbangan. Memiliki pengetehuan zakat, paham tentang seluk beluk zakat, seperti pengetahuan tentang perhitungan zakat."[108]

[107]Lihat Transkrip Wawancara 02/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[108]Lihat Transkrip Wawancara 02/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.

Berkaitan pelatihan para amil bapak Iman Nurdin mengatakan bahwa pelatihan direncanakan dari awal ketika akan membuka perekrutan amil.[109]

3. Rekruitmen Amil

Sistem rekruitmen diperiode awal disesuaikan dengan kebutuhan pada saat itu melalui informasi dari mulut ke mulut (gethok tular), belum ada publikasi ke masyarakat luas dan sifatnya sukarelawan. Disaat lembaga sudah berkembang, perekrutan amil dipublikasikan kepada masyarakat luas. Masyarakat yang ingin melamar menjadi amil zakat di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo mengajukan lamaran atau datang langsung dengan menyampaikan maksudnya untuk melamar sebagai amil. Di samping publikasi rekruitmen dapat melalui personal (gethok tular) seperti rekruitmen di periode awal.[110]

Pernyataan yang berbeda peneliti dapatkan dari beberapa amil yang peneliti wawancarai melalui wawancara tertulis, mereka mendapatkan informasi perekrutan amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo melalui teman.[111]

Pernyataan yang sama disampaikan dari divisi sekretariatan melalui wawancara dengan ibu Dwi Fadilah Irmayanti, menyatakan:

> "Semua rekruitmen bapak direktur yang menangani. Kebanyakan amil disini termasuk amil lama. Perekrutan pertama ya pada saat perintisan lembaga ini. Sekitar tahun 2008 merekrut 2 orang. Terakhir saya. Karena dulu yang dibutuhkan hanya satu orang, dulu melalui omong-

[109]Ibid.,
[110]Lihat Transkrip Wawancara 03/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[111]Lihat Transkrip Wawancara 09/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

> omongan saja karena dirapatkan dulu butuh apa tidak sebenarnya, jadi tidak disiarkan kemasyarakat luas. Dulu saya tahu disini dari suami saya yang kebetulan kenal dengan amil disini. Kecuali untuk bagian marketing, karena marketing ada spesifikasi khusus seperti komunikasi harus bagus. Perekrutan melalui media sosial, biasanya kita kalau publikasi melalui media sosial dan fan page LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. Di sini jarang buka rekruitmen dan memasang iklan. Sebagian besar orang disini orang-orang yang lama, sebagian pendiri juga."[112]

Mengenai syarat pendidikan bagi peserta rekruitmen, LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tidak menentukan kriteria sebagaimana yang diterapkan diperusahaan pada umumnya. Latar belakang pendidikan bukan menjadi prioritas utama, kriteria pendidikan untuk calon amil tidak harus berpendidikan tinggi. Lembaga merekrut amil dengan pendidikan yang memiliki latar belakang agamis maupun dari pendidikan umum. Syarat utama yang ditentukan oleh oleh LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo bagi calon amil yaitu kejujuran, amanah, dan memiliki kemampuan berkaitan dengan peribadatan syar'i serta siap mengabdi di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

Beberapa amil menyatakan hal senada mengenai syarat pendidikan dan kompetensi pada proses rekruitmen. Mereka mengatakan tidak ada syarat pendidikan, kompetensi, kualitas, pengetahuan dan pengalaman. Kriteria yang harus dipenuhi oleh para peserta rekruitmen yaitu memiliki akhlak yang baik, amanah, jujur, sopan santun, disiplin dan kepribadian.[113]

[112]Lihat Transkrip Wawancara 13/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[113]Lihat Transkrip Wawancara 09/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

Mengenai penempatan kerja yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian personil (amil), di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo selama ini sudah sesuai dengan kemampuan amil. Ibu Dwi Fadilah Irmayanti mengatakan.

> "Untuk penempatan kerja saya pikir sudah sesuai, sudah sesuai dengan keahlian."[114]

Mengenai pemberian informasi mengenai tugas dan tanggung jawab, diberikan penjelasan secara terperinci kepada peserta rekruitmen (calon amil), sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Iman Nurdin:

> "Ya otomatis, jadi kalau marketing tugasnya menjemput, menguasai medan, menguasai peribadatan syari, ketika nanti ditanya tentang zakat, kalau program berkaitan dengan program."[115]

Hal serupa disampaikan oleh beberapa amil LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, mengatakan bahwa ketika proses rekruitmen dijelaskan secara rinci tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan kepada mereka.[116]

Berdasarkan pernyataan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo jarang melakukan rekruitmen. Amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sebagian besar amil yang sudah bekerja sejak perintisan lembaga. LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo baru mengadakan dua kali rekruitmen dan sumber rekruitmen di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo selama ini melalui teman atau kerabat (gethok tular), meskipun ada publikasi rekruitmen amil, dalam prakteknya belum terealisasikan. Sehingga rekruitmen di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo bersifat tertutup karena rekruitmen

[114]Lihat Transkrip Wawancara 13/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[115]Lihat Transkrip Wawancara 03/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[116]Lihat Transkrip Wawancara 09/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

tidak diikuti oleh banyak pelamar. Mengenai kriteria pendidikan dan kompetensi bukan menjadi syarat utama. LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo memfokuskan pada akhlak dan sifat amanah. Mengenai informasi pekerjaan, LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah menjelaskan tugas dan tanggung jawab yang akan diemban ketika menjadi amil dan amil telah ditempatkan sesuai keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

4. Seleksi Amil

Pada proses seleksi dan tahap seleksi amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum menerapkan proses seleksi. Seleksi hanya bersifat sederhana dengan menggunakan wawancara, tidak ada tes tulis, tes kinerja maupun tes lain. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Iman Nurdin:

> "Tes sederhana, Sebatas penjajakan, tidak detail ini itu, tidak tes tulis hanya interview, latar belakangnya apa, siapkah untuk mengabdi, interview tentang pengetahuan zakat, pengalaman apa saja yang pernah dilakukan, mampukah kira-kira untuk menghitungkan zakat."[117]

Hal yang sama disampaikan ibu Dwi Fadilah Irmayanti.

> "Ditanya tentang zakat, kesanggupan, pengalaman, pengetahuan zakat terutama untuk mengisi divisi marketing, karena marketing bertugas untuk merekrut orang lain untuk mau berzakat. Termasuk juga pengetahuan teknis kerja, apa-apa saja yang harus dilakukan, bagaimana proses kerjanya kemudian dilakukan pembinaan."[118]

Begitu juga untuk tes kepribadian, bapak Iman Nurdin memaparkan:

[117]Lihat Transkrip Wawancara 04/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[118]Lihat Transkrip Wawancara 09/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

> "Interview latar belakangnya, dari keluarga mana, aktivitas keluarganya apa. Nanti terbaca. Dari pengalaman dia apa saja bisa diketahui kepribadiannya."[119]

Pengetahuan agama dan teknis juga menjadi pertimbangan dalam proses seleksi amil.

Pernyataan yang berbeda disampaikan oleh beberapa amil, bahwa di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo ketika seleksi diberikan tes praktik kerja.[120]

Informan lainnya juga menyatakan hal yang sama, ibu Dwi Fadilah Irmayanti menyatakan.

> "Iya, pelamar yang telah direkrut mengikuti magang selama dua atau tiga bulan."[121]

Berdasarkan keterangan di atas peneliti memberikan kesimpulan tidak ada proses seleksi, pada proses ini hanya dilakukan tanya jawab untuk mengetahui kemampuan dan kesiapan serta kepribadian calon amil. Berkaitan dengan proses magang, peneliti menilai bahwa magang tersebut ditujukan untuk pelatihan (training) bagi amil baru. Setelah masa waktu magang selesai calon amil diberikan pilihan apakah ingin melanjutkan tugas yang di emban atau berhenti. Peserta diperbolehkan tidak melanjutkan pekerjaannya bila merasa tidak sesuai dengan pekerjaan yang diamanahkan.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang sangat urgen yang harus rutin diberikan kepada amil untuk meningkatkan kualitas dan

[119]Lihat Transkrip Wawancara 04/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[120]Lihat Transkrip Wawancara 09/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.
[121]Lihat Transkrip Wawancara 14/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.

keterampilan pekerja sehingga mendapat hasil yang maksimal. Program pelatihan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo dilaksanakan pada saat magang selama dua atau tiga bulan, studi banding, seminar atau diklat, dan rutin diberikan motivasi oleh pemimpin atau Dewan Syariah, serta diberikan buku panduan pengelolaan zakat.

> "Pelatihan untuk amil biasanya ya magang. Biasanya amil disini kita bekali dengan buku panduan untuk mempelajari zakat. Seperti perhitungan zakat. Karena dilapangan di mintai muzakki untuk menhitungkan zakat. Maka harus punya kemampuan itu. Ya setelah masuk dan mengikuti magang belajar sambil berjalan. Ketika menyelesaikan masalah dilapangan. Dan kemudian didiskusikan dengan teman-teman dikantor untuk menyelesaikan masalah tersebut."[122]

Selain training, studi banding merupakan program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. Studi banding diagendakan untuk satu tahun sekali, namun pada prakteknya tidak setiap tahun diadakan studi banding. Studi banding ini diprioritaskan untuk amil baru.[123]

> "Studi banding, yang pernah dilakukan ke RMI Madiun. Selebihnya pelatihan-pelatihan dengan mengundang Dewan Syariah dan diisi oleh bapak direktur. Pelatihan yang diberikan oleh bapak direktur tentang standar kompetensi kerja, indikator kerja dan evaluasi lebih ke teknis inti.
>
> Selain studi banding, pelatihan diberikan pada saat kajian rutin. Biasanya dalam kajian rutin membahas lebih ke teknis kita disini saja. Kalau kepribadian lebih ke bagaimanakah ciri-cri seorang amil, seorang amil itu seperti apa, kompetensinya seperti apa, kepribadiannya seperti apa. Biasanya dalam bentuk nasehat-nasehat yang diberikan oleh Dewan Syariah atau bapak direktur. Selama saya disini pelatihan diberikan oleh pihak internal, tetapi pada tahun ini ada

[122]Lihat Transkrip Wawancara 06/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[123]Ibid.,

> program pelatihan eksternal dengan mengundang pemateri dari luar."[124]

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa selama ini pelatihan yang rutin diberikan LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yaitu training dan pelatihan secara internal oleh bapak direktur dan Dewan Syariah dalam kajian rutin yang membahas teknis kerja dan perilaku kerja sebagai seorang amil dalam bentuk nasehat-nasehat.

Pelatihan juga diberikan kepada para amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yaitu marketing dan perhitungan zakat dengan mengirimkan perwakilan pada event-event yang diadakan oleh lembaga-lembaga di luar LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo seperti seminar dan diklat. Seperti pernyataan beberapa amil berikut:

> "Pelatihan dan pengembangan yang diberikan pada amil marketing dan perhitungan zakat"[125]

Ibu Dwi Fadilah Irmayanti, mengatakan:

> "Pelatihan perhitungan zakat dan marketing. Pelatihan tersebut biasanya dikirim ke luar pada saat ada momen- momen tertentu seperti seminar, diklat, atau acara yang lainnya. Misalnya, kemarin di Gontor LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo mengirim beberapa perwakilan kesana. Setelah itu informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari acara tersebut dibahas/ dishare dalam rapat pekanan. Pelatihan tersebut tidak dijadwal per/ bulan atau per/ tahun, tergantung momennya saja. Terkadang bisa mengikuti pelatihan sebulan 2 (dua) kali."[126]

[124]Lihat Transkrip Wawancara 15/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[125]Lihat Transkrip Wawancara 11/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.
[126]Lihat Transkrip Wawancara 15/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.

Selain perhitungan zakat dan marketing, pelatihan diberikan pada bidang program penyaluran zakat, seperti yang disampaikan ibu Dwi Fadilah Irmayanti.

> "Pelatihan sebagian besar tentang marketing, tetapi untuk yang lain juga ada seperti untuk divisi program yang dikirim ke Surabaya. Dalam event itu dibahas tentang semuanya yang berkaitan dengan zakat, pembuatan program seperti apa, brand program seperti apa, tetapi memang lebih mengarah ke pelatihan marketing. Selain seminar-seminar zakat, misalnya ada seminar/ pelatihan marketing walaupun itu tidak dalam bentuk tema zakat tetapi itu bermanfaat bagi lembaga kita seperti strategi-strategi marketing kita mengirim perwakilan juga untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang kemudian bisa diterapkan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo."[127]

Selain pelatihan, LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo memberikan motivasi kepada para amil untuk meningkatkan semangat kerja. Sebagaimana pernyataan bapak Iman Nurdin berikut:

> "Iya, otomatis. Jadi setiap pertemuan ngasih motivasi untuk kemajuan lembaga ini, kinerja karyawan, selalu dipompa dan dimotivasi."
> "Berjalan sesuai sistem kinerja sendiri-sendiri. Motivasi dilakukan sesama, mungkin ada perwakilan dari program, marketing, saling memberi masukan. Bentuk motivasinya ya nasehat-nasehat untuk loyalitas kerja juga membangun kepribadian."[128]

Beberapa amil mengatakan:

> "Bentuk motivasinya dengan memberikan reward bagi yang loyalitas kerja dan targetnya terpenuhi atau lebih baik"[129]

6. Penilaian Kinerja

Setiap tugas dan pekerjaan yang menjadi amanah bagi setiap manusia pasti akan dilakukan penilaian baik dari Allah SWT, atasan yang memberi

[127]Lihat Transkrip Wawancara 15/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[128]Lihat Transkrip Wawancara 06/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[129]Lihat Transkrip Wawancara 11/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

amanah maupun orang-orang disekitar. Begitu pula karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi termasuk amil yang bekerja organisasi pengelola zakat untuk kesejahteraan kaum muslimin. Penilaian kinerja menggunakan alat evaluasi berupa komentar berkaitan pengamatan pimpinan terhadap karyawan tentang kerja karyawan (amil) baik harian, mingguan, bulanan, triwulan, tahunan yang dikaitkan dengan perilaku di dalam pekerjaan.

Di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo penilaian kinerja dilakukan secara non formal. Para amil diawasi langsung oleh pemimpin dan/ atau manajer masing-masing divisi melalui rapat dengan melihat hasil kerja. Penilaian kerja juga dilaksanakan secara formal dengan mengisi formulir penilaian. Bapak Iman Nurdin mengatakan:

> "Ada rapat pleno keseluruhan program, yang dilakukan satu minggu sekali. ada rapat per devisi, bersama direktur dievaluasi lewat divisi itu bagaimana kinerja masing-masing devisi yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Apakah sudah benar kerjanya atau ada kekurangan. Penilaian dilihat dari hasilnya."[130]

Beberapa amil menyatakan:

> "Penilaian dengan diawasi langsung oleh pemimpin lembaga"[131]

Ibu Dwi Fadilah Irmayanti mengatakan.

> "Biasanya yang dinilai SKP (Standar Kinerja Penilaian). Ada penilaian khusus dalam bentuk angka-angka. Di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo ada KPI (Key Performent Indikator), dengan mengisi formulir, ada standarnya ada targetnya. Tiap orang dan/ atau per divisi mengisi formulir penilaian, kalau sudah tercapai diberi

[130]Lihat Transkrip Wawancara 05/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[131]Lihat Transkrip Wawancara 10/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

> angka, untuk penilaian semua tugas-tugas amil dan/ atau per divisi sudah tercapai atau belum, targetnya sudah tercapai atau belum."[132]

Selain penilaian teknis kerja, penilaian akhlak/ kepribadian merupakan hal yang urgen. Mengenai penilaian perilaku/ kepribadian, bapak Iman Nurdin menyatakan.

> "Ada melalui kajian khusus untuk amil disini. Dilaksanakan setiap satu bulan sekali"[133]

Pernyataan yang berbeda disampaikan amil lain, ibu Dwi Fadilah Irmayanti berikut.

> "Belum ada. Di sini insyaAllah orang-orang terpercaya. Tidak ada penilaian khusus tetapi diberi gambaran-gambaran yang berupa materi yang rutin diberikan kepada para amil, supaya semangat kerja terus dijaga. Melalui kajian rutin diberikan pelatihan religi dan teknis kerja."[134]

Dari penilaian tersebut ada reward dan punishment. Selama ini reward yang diberikan direktur kepada para amil yang berprestasi berupa apresiasi ucapan terima kasih. Saat ini mulai diberlakukan pemberian penghargaan bagi para amil yang berprestasi. Bagi para amil yang kerjanya kurang bagus atau melakukan kesalahan kerja diberikan sanksi. Pemberian sanksi disesuaikan dengan kesalahan yang dilakukan serta melihat kembali prestasi-prestasi yang telah dicapainya. Bentuk sanksi yang diberikan bukanlah sanksi yang berat,

[132]Lihat Transkrip Wawancara 16/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[133]Lihat Transkrip Wawancara 05/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[134]Lihat Transkrip Wawancara 16/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.

biasanya dingatkan (diberi peringatan), dan selama ini belum ada pelanggaran berat yang dilakukan oleh para amil.[135]

Beberapa amil yang peneliti wawancarai. Mereka menyatakan bahwa selama ini belum ada penghargaan dan sanksi secara nyata.[136]

Ibu Dwi Fadillah Irmayanti menyatakan:

> "Ada juga mbak dilembar evaluasi. Biasanya formulir penilaian yang diisi disetorkan kepada direktur untuk dinilai. Ketika mengisi lembar formulir evaluasi memang ada rewardnya tapi tidak diberitahukan rewardnya apa. Kalau ada reward diberitahukan kepada yang bersangkutan saja. Saat ini evaluasi/ penilaian diperbaharui per/ 1 Januari. Saat ini reward telah diperbaharui, kita diberitahu semuanya, rewardnya itu berupa apa , seperti apa. Reward tersebut untuk tim/ divisi dan/ atau individu."[137]

Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa ada dua aspek penilaian kinerja di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yaitu teknis kerja dan perilaku/ kepribadian. Penilaian teknis kerja dilakukan secara formal dan non formal, sedangkan penilaian perilaku/ kepribadian peneliti berpendapat tidak ada penilaian secara nyata tetapi lebih bersifat nasehat-nasehat. Selama ini di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum ada sanksi berat yang diterapkan, sanksi yang diberikan berupa peringatan. Reward bagi amil berprestasi selama ini bersifat tertutup dan sistemnya baru diperbaharui.

Bagi mereka yang kinerjanya kurang atau belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan diberikan pembinaan. Pembinaan tersebut dilaksanakan dengan saling mengingatkan antar amil. Seperti saat ini ketika pimpinan tugas

[135]Lihat Transkrip Wawancara 05/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[136]Lihat Transkrip Wawancara 10/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.
[137]Lihat Transkrip Wawancara 16/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.

kerja (di luar urusan amil) di luar kota, maka masalah ini menjadi tanggung jawab bersama untuk menjaga kinerja amil. Beberapa amil menambahkan jika pemimpin melaksanakan tugas diluar kota, penilaian kerja dilakukan via telephone. Di dalam proses penilaian kinerja sudah memenuhi asas persamaan dan keadilan. Seperti pernyataan bapak Iman Nurdin:

> "InsyaAllah diantara kami sudah adil."[138]

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbal balik, bentuk apresiasi/ penghargaan atas kontribusi karyawan (amil). Di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yang bergerak sebagai pengelola zakat, maka kompensasi merupakan bagian amil. Bagian amil tersebut yaitu 1/8 (12.5%) dari perolehan/ pengumpulan zakat. Perolehan ZISWAF di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo setiap bulan mencapai dua puluh lima juta rupiah sampai tiga puluh juta rupiah. Tolak ukur dalam pemberian kompensasi bagi para amil berdasarkan pekerjaan dan amanah yang diemban setiap amil.[139] Bagian amil diberikan setiap bulan diakhir bulan.[140] Mengenai bagian amil telah dijelaskan sejak awal, sebagaimana pernyataan ibu Dwi Fadilah Irmayanti berikut ini.

> "Dijelaskan bagiannya bagaimana, sistemnya seperti apa, dengan jumlah sekian, perolehan sekian, amil disini ada berapa, bagiannya berapa dan seperti apa, dahulu dijelaskan ketika masuk."[141]

---

[138]Lihat Transkrip Wawancara 05/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[139]Lihat Transkrip Wawancara 07/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[140]Lihat Transkrip Wawancara 18/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[141] Ibid.,

Para amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tidak menganggap kompensasi sebagai hal yang penting karena mereka menganggap lembaga zakat ini merupakan lembaga perjuangan yang tidak berorientasi pada keuntungan. Mereka mengharapkan rezeki melalui jalan lain dari luar lembaga zakat ini. Para amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sebagian besar memiliki pekerjaan lain selain sebagai amil untuk memenuhi kebutuhan ekonomi. Bagian amil sebagai imbal balik atas kontribusi kerja dirasa sudah adil bagi para amil, beberapa amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo menyatakan.

"Alhamdulillah sudah"[142]

C. Perkembangan LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo

Adanya manajemen SDI sudah seharusnya mengalami perkembangan/ kemajuan dalam proses mencapai tujuan organisasi. LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, selama ini dengan penerapan sistem manajemennya, dirasakan ada beberapa dampak positif. Hasil tersebut diantaranya: Adanya peningkatan program dan pengembangan program,[143] amil semakin semangat dan banyak inovasi yang muncul sehingga lembaga semakin banyak jaringan serta penambahan donatur.[144] Hal serupa disampaikan amil dari divisi kesekretariatan, mengatakan:

> "Dengan bertambahnya donatur maka jaringan kita akan bertambah juga. Jaringan perorangan maupun jaringan lembaga. Jaringan untuk

[142]Lihat Transkrip Wawancara 12/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.
[143]Lihat Transkrip Wawancara 06/W-2/F-1/ 24-V/ 2016.
[144]Lihat Transkrip Wawancara 11/W-3/F-2/ 26-V/ 2016.

> program misalnya kita punya LAZ card yang diberikan kepada donatur untuk dapat potongan harga dibeberapa toko yang bekerja sama dengan LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, itu juga termasuk jaringan kita."
>
> "Sudah jelas ada, karena setiap ada pelatihan selalu dishare ke seluruh amil disini, pasti ada informasi baru, ada pengetahuan baru. Kalau selama ini belum diterapkan dibicarakan bersama, apabila cocok diterapkan di sini ya diterapkan. Jadi semakin memperbaiki kerja amil dan sistem kerja secara keseluruhan. Kalau dampak secara pribadi, dengan bertambahnya informasi itu semakin meningkatkan pengetahuan tentang zakat, bagaimana komunikasi antar amil, komunikasi dengan donatur jadi lebih tahu. Tahu informasi baru, semakin berkembang juga pengetahuan."[145]

Pernyataan yang senada disampaikan amil dari divisi program penyaluran.

> "Ada beberapa peningkatan terutama mendapatkan pengalaman baru, sehingga sebagian dapat diterapkan sesuai kondisi yang ada dilembaga ini. Para amil termotivasi, mereka semangat untuk menjemput dana sehingga berpengaruh terhadap perolehan dana, kinerja lebih bagus serta keaktifan kehadiran juga meningkat.Untuk peningkatan kinerja setiap personal relative. Amil disini ada yang sebagai pengajar dll. Antara amanah disini dan amanah yang ada ditunaikan secara maksimal."[146]

Selain dari sumber daya insaninya, hasil dari kinerja masing-masing karyawan (amil) juga menjadi tolak ukur berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen SDI sangat berkaitan dengan hasil produksi (perolehan dana dari muzakki dan penyaluran zakat kepada mustahik). Berikut ini laporan hasil perolehan zakat infak shodaqah dan wakaf (ZIZWAF) dalam kurun lima tahun terakhir di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
1	25,799,800	33,036,200	24,166,000	41,790,000	28,526,000
2	25,223,700	30,297,000	26,142,900	30,407,000	53,762,400
3	23,950,600	28,051,900	30,412,000	21,199,200	22,040,000

[145]Lihat Transkrip Wawancara 15/W-4/F-3/ 27-V/ 2016.
[146]Lihat Trnskrip Wawancara 20/W-5/F-1/ 20-VII/ 2016.

4	22,326,400	34,810,100	23,559,000	19,645,000	27,462,000
5	28,932,300	36,222,600	27,480,000	27,837,500	17,090,000
6	23,925,300	31,724,100	26,993,300	19,841,000	25,236,700
7	26,672,000	27,833,000	29,557,500	27,720,000	21,375,000
8	24,185,800	36,854,500	10,485,000	15,026,500	42,773,000
9	30,571,000	31,469,200	51,439,000	23,375,000	37,545,000
10	27,063,000	37,109,700	41,464,000	33,370,000	29,660,000
11	32,084,700	28,546,000	26,481,000	32,073,500	22,800,000
12	31,951,400	29,361,500	22,646,000	22,895,000	30,614,000
	322,686,000	**385,315,800**	**340,825,700**	**315,179,700**	**358,884,100**

Perolehan pengumpulan ZISWAF mengalami kenaikan antara tahun 2011 dan 2012. Dari tahun 2012 sampai tahun 2014 hasil pengumpulan ZISWAF di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo mengalami penurunan. Tahun 2015 hasil pengumpulan ZISWAF di LAZ "Ummat Sejahtera" mengalami kenaikan. Secara umum hasil pengumpulan ZISWAF dalam kurun lima tahun terakhir mendapatkan hasil yang tetap yaitu kurang lebih tiga ratus juta setiap tahun.

Dana ZISWAF yang diperoleh tersebut disalurkan pada berbagai program pendayagunaan/ pemanfaatan sebagai berikut:

Bidang Penyaluran	Program Pendayagunaan
Ekonomi	Masyarakat Sejahtera Mandiri
Kesehatan	Layanan Rumah Sehat, Khitanan Massal
Pendidikan	Peduli Guru, Beasiswa Generasi Cerdas
Sosial	Senyum Anak Yatim dan Dhuafa, Siaga Penanggulangan Bencana, Siaga Pangan dan Gizi
Dakwah	Layanan Da'wah, Peduli Dunia Islam, Qurban Peduli, Waqaf.

Dari berbagai program tersebut yang rutin mendapatkan penyaluran ZISWAF yaitu program khitanan missal yang dilaksanakan setiap tahun, beasiswa generasi cerdas diberikan setiap bulan dan per/ semester. Setiap bulan ada program insidentil untuk dhuafa baik berbentuk sembako ataupun saluran yang lain, misalnya berupa pembiayaan. Program kesehatan dipadukan dengan baksos seperti santunan kesehatan untuk orang-orang yang sakit yang sifatnya insidentil dan ada yang sifatnya umum, misalnya ibu melahirkan yang termasuk dhuafa. Program peduli guru rutin pada 40 madrasah baik TPA, TPQ, TK dengan jumlah masing-masing madrasah berbeda sekitar 10- 20 guru. Zakat yang diberikan sesuai jumlah guru yang ada dan dipertimbangkan dengan wilayanh yang ada tersebut sehingga setiap guru jumlah donasinya tidak sama.

Seiring berjalannya waktu penyaluran ZISWAF mengalami penambahan cakupan wilayah, sebagaimana yang disampaikan bapak Iman Nurdin sebagai berikut:

> "Ada penambahan wilayah dan lembaga karena lembaga itu berkembang. Awal-awal menyalurkan untuk beberapa lembaga saja, seiring perkembangan lembaga banyak lembaga yang mengajukan maka kita pertimbangkan termasuk panti asuhan. Apabila ada pengajuan ya kita Acc sesuai dengan wilayah yang ada dan dipertimbangkan dengan jumlah anak yang ada di panti serta kondisi yang ada di panti, seperti panti yang ada dipinggiran itu masih butuh bantuan dari kita."[147]

Dana yang disalurkan sesuai plafond dana yang ada. Dana yang diterima tersebut disalurkan dengan disesuaikan program dan mustahik yang telah didata.

[147]Lihat Trnskrip Wawancara 19/W-5/F-1/ 20-VII/ 2016.

Biasanya yang disalurkan sekitar 25-30 juta rupiah, khusus dibulan ramadhan meningkat karena plafond yang diterima juga meningkat.

Dari beberapa program penyaluran zakat di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo ada dua program yang mengalami peningkatan yaitu program khitanan massal dan beasiswa generasi cerdas. Sebagaimana yang disampaikan bapak Iman Nurdin.

> "Ada program yang mengalami peningkatan ada juga program yang belum bisa kita maksimalkan. Untuk program yang mengalami peningkatan yaitu santunan dhuafa berupa beasiswa generasi cerdas dan khitanan massal. Untuk program khitanan massal ini kita mengadakan promo, bekerjasama dengan lembaga yang terkait dengan anak-anak, tokoh masyarakat, kita proaktif. Program pemberdayaan ekonomi belum maksimal sebab belum ada pendampingan dan pengawalan dari program tersebut. Selama ini terus diusahakan untuk memaksimalkan semua program yang ada namun kendalanya yaitu dana yang terserap dan keterbatasan SDM."[148]

Berdasarkan keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa cakupan wilayah penyaluran ZISWAF bertambah dengan adanya perkembangan masyarakat maupun perkembangan internal lembaga. Dana ZISWAF yang disalurkan rata-rata 25-30 juta rupiah sesuai jumlah dana ZISWAF yang terkumpul, dan program penyaluran yang mengalami peningkatan yaitu khitanan missal dan beasiswa generasi cerdas.

[148]Lihat Trnskrip Wawancara 19/W-5/F-1/ 20-VII/ 2016.

BAB IV

ANALISA TERHADAP PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DI LAZ "UMMAT SEJAHTERA" PONOROGO

A. Analisa Terhadap Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

Manajemen dalam pandangan Islam adalah perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Segala sesuatu niat yang baik harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, teratur dan tuntas, dan sistematis yang berdasar pada syariat Islam.

SDI merupakan modal dasar yang paling utama dalam organisasi. Tanpa adanya SDI, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. SDI merupakan kekuatan terbesar yang bertujuan untuk melakukan suatu aktivitas dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang maksimal. Analisa yang akan dilakukan meliputi:

1. Kepemimpinan

   Pemimpin dalam sebuah organisasi bertanggung jawab terhadap aset-aset organisasi baik finansial maupun non finansial (SDI). Kepemimpinan akan menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bapak Ichwan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo selama ini sudah cukup baik walaupun dalam beberapa hal dan pada keadaan tertentu belum maksimal.

Berkaitan dengan kemampuan strategis pemimpin menguasai manajemen, pemimpin selalu memberi arahan dan nasehat. Kemampuan interpersonal, pemimpin memiliki kemampuan yang komprehensif dalam memimpin LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. Pemimpin berinteraksi dengan baik kepada para amil dan berpedoman pada al-Qur'an dalam memberikan nasehat-nasehat serta memberikan arahan-arahan dalam teknis kerja. Ketika pemimpin tugas di luar kota, pemimpin selalu memantau keadaan dikantor serta memberikan pengawasan atas pendelegasian kepada para anggota terutama amil yang diwakili untuk mengemban tugas kepemimpinannya.

Kepemimpinan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah sesuai dengan pilar-pilar kepemimpinan sebagaimana yang telah dijelaskan Ahmad Ibrahim Abu Sinn dalam bukunya manajemen syariah, yaitu seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi yang tercermin pilar-pilar sebuah kepemimpinan. Kompetensi ini berhubungan dengan wawasan pemimpin untuk mengetahui kondisi, lingkungan politik atau sosial, yang tercermin dalam kemampuan strategis, mengetahui kondisi para bawahan yang berada dibawah kepemimpinannya yang tercermin dalam kemampuan interpersonal (komunikasi), dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang ia hadapi, yang tercermin dalam kemampuan teknis.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah sesuai dengan teori namun peneliti berpendapat bahwa dengan keadaan pemimpin yang

memiliki dua tanggung jawab yakni tanggung jawab sebagai amil dan tanggung jawab sebagai pegawai pajak Negara, maka kepemimpinanya di LAZ "Umat Sejahtera" Ponorogo kurang maksimal. Hal ini bisa dilihat dari pengelolaan SDI yang masih kurang serta hasil pengumpulan zakat dibeberapa tahun terakhir mengalami grafik yang tetap.

2. Fungsi planning

   a. Perencanaan SDI

      Perencanaan pengelolaan SDI di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo meliputi perencanaan pengadaan SDI, seberapa banyak amil yang akan direkrut, serta aspek pengembangan dan pelatihan. Tahap-tahap pengadaan amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yang pertama yaitu deskripsi dan klasifikasi jabatan. Tahap ke dua menentukan spesifikasi jabatan. Pelatihan dan pengembangan bagi para amil dikonsep dari awal ketika akan mengadakan perekrutan.

      Penerapan perencanaan pengelolaan SDI di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sesuai dengan analisis jabatan yang dikutip Mangkunegara sebagai prosedur (melalui fakta-fakta) yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hasil analisis ini umumnya berupa deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi (content) dan lingkup (scope), serta klasifikasi pekerjaan. Setelah didapatkan deskripsi yang jelas, tahapan analisis selanjutnya adalah penetapan spesifikasi jabatan yang berkaitan dengan kebutuhan jabatan, seperti

kemampuan, sifat, keterampilan dan pengalaman pegawai, karenanya, dapat dipahami jika analisis jabatan mempengaruhi tugas, proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki.

Menurut pengamatan peneliti pelaksanaan atas perencanaan pengelolaan SDI di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sudah sesuai dengan teori tetapi masih ada kekurangan. Pelatihan (studi banding) yang telah dikonsepkan ketika akan mengadakan perekrutan amil dalam pelaksanaanya belum terlaksana seperti yang telah direncanakan.

b. Rekruitmen SDI

Perekrutan amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sesuai kebutuhan. Artinya, ketika LAZ membutuhkan tambahan personil maka LAZ membuka rekruitmen setelah dilakukan analisa akan kebutuhan amil baru. Sistem rekruitmen amil diawal berdirinya LAZ "Ummat Sejahtera" melalui gethok tular dan belum ada publikasi ke masyarakat luas. Saat ini perekrutan amil sudah dipublikasikan melalui media serta masih memakai sistem lama yaitu dengan cara gethok tular. Prakteknya selama ini, rekruitmen amil bersifat tertutup. Rekruitmen melalui gethok tular, pelamar mendapatkan informasi dari teman dan kerabat serta tidak banyak orang yang melamar dan pelamar sudah pasti diterima. Pada saat perekrutan tersebut diberikan gambaran mengenai jenis pekerjaan yang akan ditempati. Perekrutan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo juga tidak ada tes-tes/ ujian yang diberikan kepada pelamar untuk mengetahui

kualitas, keahlian dan kompetensi guna mendapatkan amil yang berkualitas. Hal ini belum sesuai dengan praktek yang dicontohkan Rasullah SAW melalui haditsnya yang diriwayatkan Bukhari sebagai berikut.

Abu Hurairah meriwayatkan: Suatu ketika kami berada disatu majelis bersama Rasulullah sedang memperbincangkan satu kaum yang barusan *datang, beliau bersabda: "Jika amanat telah disia*-siakan, tunggu saja *kehancuran terjadi". Ada seorang sahabat bertanya: "Bagaimana* maksud amanat disia-*siakan?". Nabi menjawab: "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancurannya"*. (HR. Bukhari no.: 59, 6496).

Ḥadīth tersebut menjelaskan bahwa jabatan yang diisi oleh orang yang bukan ahlinya maka tidak akan mendapat kebaikan, kemungkinan akan menimbulkan kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut. Oleh karena itu, harus dicari seseorang yang tepat yang memiliki keahlian, kemampuan dan kompetensi sesuai dengan spesifikasi jabatan yang telah ditentukan sehingga tidak terjadi kesalahan dalam penempatan amil.

c. Seleksi

LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo selama ini belum sepenuhnya menerapkan proses seleksi. Proses seleksi yang dilakukan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo hanya menggunakan interview untuk

mengetahui kepribadian dan kemampuan pelamar. Interview yang dilakukan mengenai kepribadian pelamar dan kesiapan untuk mengabdi.

Interview kepribadian dilakukan untuk mengetahui akhlak, amanah, kejujuran, sopan santun, perilaku dan kedisiplinan. Interview juga dilakukan untuk mengetahui latar belakang pelamar, kesiapan pelamar untuk mengabdi, mengetahui seberapa luas pengetahuan zakat, pengalaman pelamar, mampukah melakukan perhitungan zakat. Di dalam interview ini hanya difokuskan terutama kemampuan untuk mengisi bagian marketing karena bagian ini dianggap memerlukan kemampuan lebih, salah satunya kemampuan komunikasi dengan masyarakat untuk mengajak berzakat. Untuk divisi tidak ada interview yang mendalam tentang kemampuan pada bagian yang akan diisi. Jadi di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tidak ada ujian secara tertulis, LAZ "Ummat Sejahtera" hanya mengandalkan interview untuk mengetahui kemampuan dan kualitas pelamar.

Tes/ ujian praktek di LAZ umat Sejahtera Ponorogo diberikan kepada pelamar dalam bentuk magang selama dua atau tiga bulan. Ujian praktek dalam bentuk magang yang diterapkan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tersebut, peneliti menilai bahwa magang ditujukan untuk pelatihan (training) untuk amil baru. Setelah magang pelamar dapat melanjutkan tanggung jawabnya atau jika pelamar merasa kurang cocok

dengan tugas dan tanggung jawabnya maka diperbolehkan untuk tidak melanjutkan tanggung jawabnya.

Interview kepribadian yang dilaksanakan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sesuai dengan karakter kepemimpinan Rasulullah SAW, yaitu: Shiddiq (jujur), dapat dipercaya; tabligh (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi; amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya, yaitu sifat dimana seseorang akan selalu bertanggung jawab melaksanakan beban yang diembankan kepadanya, tanpa ada pengurangan maupun penambahan; fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi, implementasi dan pengendaliannya.[149]

Pada hakikatnya di dalam setiap manusia adalah pemimpin yang akan di mintai pertanggungjawabannya baik kepada sesama manusia maupun kepada Tuhan, manajemen SDI berdasar pada nilai-nilai keimanan, ketauhidan, konsep adil dan berpedoman pada karakter Rasulullah melalui *ḥadīth- ḥadīth* yang disampaikan Rasulullah SAW.

Berdasarkan penelitian penulis, secara keseluruhan proses seleksi di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tersebut kurang sesuai dengan al-Qur'an Surah al-Qashas ayat 26 yang menceritakan kedua putri Nabi Syu'aib a.s. memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s. sebagai pegawainya. Saran kedua putri Syu'aib itu didasarkan

[149]Bachrun, Human Capital Syariah, 42.

pada sikap terpuji Nabi Musa yang mampu dan kuat mengambilkan air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang akan mengambil air disekitar telaga Madyan. Setelah mengetahui kemampuan dan sikap amanah (tanggung jawab) Nabi Musa a.s. salah seorang putri Syu'aib berkata[150],

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

Artinya: *"Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada* kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi *dapat dipercaya."* (al-Qashsas[28]: 26).[151]

Di dalam ayat al-Qur'an tersebut menjelaskan seseorang diangkat menjadi karyawan setelah dilihat tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas yang diberikan serta dapat dipercaya.

Berdasarkan keterangan yang telah peneliti paparkan di atas. Proses seleksi amil dalam beberapa hal kurang sesuai dengan yang telah dicontohkan dalam manajemen Islam. Seleksi amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo selama ini hanya mempertimbangkan satu sisi yaitu perilaku dan kepribadian pelamar sementara itu di dalam manajemen Islam antara keahlian dan perilaku islami menjadi landasan pokok dan harus seimbang agar tidak terjadi ketimpangan.

[150]Ali Muhammad Taufiq, *Allah Dalili Fi Idaarat A'maali*, Terj. Abdul Hayyie al-Kattani Sabbaruddin (Jakarta: Gema Insani, 2004), 65.

[151]Departemen Agama RI, Robbani, 400.

3. Fungsi Organizing

Job description di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo meliputi uraian jabatan, tugas dan fungsi masing-masing divisi. Job spesification di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum ada spesifikasi tertentu yang memuat informasi-informasi tentang jabatan/ divisi tertentu dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan pekerjaan tersebut meliputi pengalaman, pengetahuan zakat dan memiliki keahlian misalnya divisi marketing memiliki pengetahuan tentang marketing. Mengenai spesifikasi pendidikan, keterampilan, bakat, dll bukan merupakan pertimbangan yang utama.

Penerapan fungsi organizing di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo kurang sesuai dengan teori. Organizing dalam manajemen SDI meliputi job description dan job specification. Uraian jabatan (job description) menunjukkan keteraturan yang sistematis dan logis dari berbagai tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan karyawan sesuai dengan jabatan atau jenis pekerjaan tertentu. Dari uraian jabatan dapat diketahui jenis tugas dan tanggung jawab, prosedur mengerjakannya, dan alasan si pejabat melakukan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, deskripsi pekerjaan adalah catatan yang sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan atau pekerjaan yang didasarkan pada kenyataan seperti apa, bagaimana, mengapa, kapan, dan dimana suatu jabatan atau pekerjaan dilaksanakan. Job specification adalah catatan yang menjelaskan persyaratan yang diperlukan seorang karyawan untuk memangku jabatan dan mengerjakan pekerjaan dari

jabatan tertentu. Titik berat spesifikasi pekerjaan adalah pada syarat-syarat yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan beban dan tanggung jawab jabatan tersebut. Dalam persyaratan jabatan akan tertuang syarat pendidikan minimal yang harus dimiliki, pengetahuan atau pengalaman kerja, keterampilan yang dimiliki, bakat, minat, temperamen, kondisi fisik, jenis kelamin (untuk jabatan-jabatan tertentu).[152]

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa penerapan fungsi organizing belum sesuai teori karena dalam job description di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo hanya meliputi jabatan, tugas dan tanggung jawab setiap amil serta job specification di LAZ "Ummat Sejahtera" belum dijelaskan secara jelas dan penilaian/ penentuan kriteria bagi calon amil masih bersifat obyektif.

4. Fungsi Actuating

a. Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo dilaksanakan pada saat magang selama dua atau tiga bulan, studi banding, seminar atau diklat, dan rutin diberikan motivasi oleh pemimpin atau Dewan Syariah, serta diberikan buku panduan pengelolaan zakat. Pada saat magang peserta magang didampingi oleh amil senior. Studi banding di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum rutin

[152]Samsudin, Sumber Daya Manusia, 65-68.

dilakukan, sedangakan untuk pelatihan internal dilakukan secara rutin dalam kajian rutin yang membahas teknis inti dan pengembangan perilaku/ kepribadian dalam bentuk nasehat-nasehat. Pelatihan eksternal seperti seminar dan diklat dilakukan setiap ada event-event. Pelatihan tersebut meliputi perhitungan zakat, marketing dan program penyaluran zakat dengan mengirimkan perwakilan dan hasilnya dishare bersama amil-amil yang lain.

Pelatihan dan pengembangan juga diberikan dalam bentuk motivasi oleh pemimpin dalam kajian rutin maupun setiap pertemuan rapat. Amil dimotivasi untuk kemajuan lembaga, kinerja karyawan, bentuk motivasi dilakukan sesama amil baik dalam satu divisi maupun antar divisi dengan saling memberi nasehat-nasehat untuk meningkatkan loyalitas kerja dan membangun karakter islami.

Menurut analisis penulis, pelatihan dan pengembangan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah sesuai dengan yang dipraktekkan Rasulullah SAW. Rasulullah SAW mengajarkan aspek pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Bidang pengetahuan Rasulullah SAW menggunakan suara nyaring lembut. Rasulullah SAW membuat gambar sebagai visualisasi agar mudah dimengerti. Rasulullah SAW juga menggunakan metode tanya jawab dan mendemonstrasikan secara visual agar jelas.

Bidang keterampilan, Rasulullah mengajarkan atau menganjurkan atau memerintahkan umatnya untuk memilih keterampilan. Abu Umamah bin Sahal meriwayatkan: *"Umar bin Khatab r.a. menulis surat kepada Gubernur Abu Ubaidah bin Jarrah. Isi surat itu: 'Ajarkanlah kepada* anak-anak kalian berenag dan cara berperang kalian dengan *menggunakan panah, sebab mereka akan melaksanakan tujuan.'"*. Imam Ahmad Juz I: 46 no.: 323; Imam Ibnu Hibban Juz 13: 402 no.: 6037; Sunan Baihaqi Juz 6: 214 no.: 11988.

Bidang perilaku dan akhlak. Ibnu Umar r.a. meriwayatkan: *"...Ia mengucapkan salam kepada Nabi saw. dan bertanya; 'Ya Rasulullah, bagaimanakah orang mukmin yang utama?' Nabi menjawab: 'Orang yang paling baik akhlaknya.'... "*[153]

Islam menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan mencakup semuanya, dimulai dari pengembangan moral dan pengembangan spiritual manusia dan pada akhirnya dimuat pada kebijakan fiskal. Pelatihan dan pengembangan seharusnya mengantarkan pada peningkatan keimanan kepada Allah SWT dan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pekerja sehingga bisa untuk menampilkan level mereka. Islam tidak hanya mendorong seseorang untuk bekerja, tetapi juga memotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna.[154]

---

[153]Bachrun, Human Capital Syariah. 279-284.

[154]Indiastuti, "*Analisis Penerapan Manajemen Berbasis Syari'ah: Studi Pada Perusahaan* Tahu Baxo Ibu Pudji di Ungaran ", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2015), 62.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis berpendapat pelatihan dan pengembangan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sudah sesuai dengan konsep Islam. Pelatihan dan pengembangan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah mencakup beberapa aspek yaitu pengetahuan, keterampilan, perilaku dan akhlak.

5. Fungsi Controlling

a. Penilaian Kinerja

Ada dua dimensi penilaian di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yaitu dimensi teknis kerja dan dimensi kepribadian. Penilaian teknis kerja dilakukan secara formal dan non formal. Penilaian non formal dilakukan secara rutin setiap evaluasi pada saat rapat oleh pemimpin. Penilaian kinerja di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tidak melihat langsung kerja amil di lapangan tetapi hanya melihat hasil kerja dari setiap amil. Hasil kerja tersebut dilakukan evaluasi terkait keberhasilan kerja (kerja baik) dan kekurangan serta kendala-kendala yang dihadapi pada saat tugas kerja. Penilaian secara formal dilakukan dengan mengisi formulir untuk setiap personil dan/ atau per divisi. Sedangkan penilaian perilaku/ kepribadian peneliti berpendapat tidak ada penilaian secara nyata tetapi lebih bersifat nasehat-nasehat. Dari evaluasi tersebut bagi amil yang memiliki prestasi kerja baik akan mendapatkan apresiasi dari pemimpin sebagai bentuk penghargaan atas kinerja amil serta sebagai motivasi untuk selalu meningkatkan semangat kerja. Penilaian kinerja di LAZ "Ummat

Sejahtera" Ponorogo menekankan pada keadilan dan keterbukaan. Setiap amil yang berprestasi diberikan apresiasi oleh direktur sedangkan untuk amil yang kerjanya kurang akan diingatkan baik oleh pemimpin maupun antar amil/ antar divisi. Selama ini di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum ada sanksi berat yang diterapkan, sanksi yang diberikan berupa peringatan. Reward bagi amil berprestasi selama ini bersifat tertutup dan sistemnya baru diperbaharui.

Penerapan penilaian kinerja di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Veithzal Rivai bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri-ciri karyawan. Di dalamnya meliputi bagaimana melihat efektifitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan. Dengan demikian, suatu perusahaan tidak bisa hanya mempunyai sistem penilaian saja, sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan, sebagaimana firman Allah SWT[155] dalam surat Al-An'am (6: 6):

[155]Veithzal Rivai, Ahmad Mujahidin, Suaidi Asyari dan Rizqullah, Islamic Apprasial Performance for Human Capital: Sistem Penilaian Kinerja SDM Secara Islami untuk Mengoptimalkan Kinerja Perusahaan (Jakarta: Gramata Publishing, 2010), 33.

أَلَمْ يَرَوْا۟ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا ٱلسَّمَآءَ عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا ٱلْأَنْهَٰرَ تَجْرِى مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَٰهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنشَأْنَا مِنۢ بَعْدِهِمْ قَرْنًا ءَاخَرِينَ ﴿٦﴾

Artinya: *"Apakah mereka tidak memperhatikan berapa banyak generasi* yang Telah kami binasakan sebelum mereka, padahal (generasi itu) Telah kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, yaitu keteguhan yang belum pernah kami berikan kepadamu, dan kami curahkan hujan yang lebat atas mereka dan kami jadikan sungai-sungai mengalir di bawah mereka, Kemudian kami binasakan mereka Karena dosa mereka sendiri, dan kami *ciptakan sesudah mereka generasi yang lain."* (Al-An'am [6]: 6)[156]

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik.

Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan dari tiga kriteria tersebut, LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sudah menerapkan kriteria yang pertama. Penilaian tugas-tugas karyawan yang dilaksanakan dengan formal maupun non formal. Kriteria ke dua belum dilaksanakan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo. Selama ini dalam kajian khusus dan rapat evaluasi penilaian perilaku sebatas nasehat-nasehat dari pemimpin dan saling mengingatkan diantara amil atau antar divisi. Untuk kriteria yang lain seperti melihat efektifitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja dan menyesuaikan standar yang ada, LAZ

[156]Departemen Agama RI, Robbani, 129.

"Ummat Sejahtera" Ponorogo dalam melakukan evaluasi pemimpin menanyakan keadaan dilapangan, seperti kendala-kendala yang dihadapi ketika bekerja dan kekurangan-kekurangan yang ada yang berkaitan dengan pekerjaan amil. Berkaitan dengan pemberian tambahan kemampuan kepada karyawan, LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo memberikan pelatihan dan pengembangan dalam berbagai kegiatan terutama yang rutin dilakukan yaitu kajian rutin dan motivasi pada setiap pertemuan evaluasi dengan tujuan untuk mendorong semangat amil dalam menjalankan tugas-tugas mereka. LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo juga telah memberikan apresiasi kepada amil yang berprestasi/ bekerja dengan baik. Hal ini telah sesuai dengan manajemen penilaian kinerja dalam Islam.

b. Kompensasi

Pemberian kompensasi di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yaitu bagian amil. Bagian amil tersebut yaitu 1/8 (12.5%) dari perolehan/ pengumpulan zakat. Perolehan ZISWAF di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo setiap bulan mencapai dua puluh lima juta rupiah sampai tiga puluh juta rupiah. Tolak ukur dalam pemberian upah di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo berdasarkan keahlian dan amanah yang diemban setiap amil. Kompensasi atau bagian amil ditetapkan berdasarkan upah bulanan yang diberikan setiap akhir bulan. Sistem kompensasi di LAZ "Ummat Sejahtera" telah dijelaskan diawal ketika amil masuk di lembaga.

Menurut analisis peneliti tolak ukur pemberian upah tersebut sesuai dengan al-Qur'an Surah al-Ahqaf ayat ayat 19 sebagai berikut:

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan." (QS. Al-Ahqaf [46]: 19).[157]

Hal ini juga sesuai dengan pendapat Ali dalam Junaidah Hasyim sebagaimana yang dikutip oleh Oktania bahwa perusahaan Muslim pada beberapa tahun terbaru ini di Negara Muslim, kompensasi didasarkan pada lima pondasi, salah satu diantaranya yaitu Kompensasi dibedakan berdasarkan keahlian dan situasi. Karena pekerja memiliki kualitas dan kuantitas pekerjaannya yang berbeda. Hal ini cukup memberikan bukti bahwa gaji untuk semua pekerja tidak dapat disamakan dalam semua kasus. Kompensasi harus diperjelas diawal, dan upah harus diberikan ketika pekerjaan tersebut selesai.

Prosentase bagian amil telah sesuai dengan fiqh, konsep fiqh secara jelas mencanagkan bahwa hak amil adalah 12,5% atau 1/8 dari harta terkumpul. Di Indonesia telah diatur bahwa institusi pengelola dana zakat paling tidak mampu memenuhi beberapa hal diantaranya yaitu, para pengurus zakat berhak mendapat bagian zakat dari kuota amil yang diberikan oleh pihak yang mengangkat mereka dengan catatan bagian tersebut tidak melibihi dari upah yang pantas walaupun mereka bukan

[157]Departemen Agama RI, Robbani, 505.

orang kafir dengan penekanan supaya total gaji para amil dan biaya administrasi itu tidak lebih dari seperdelapan zakat (12,5%).[158]

Di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, kompensasi bukan merupakan hal penting yang harus diterima oleh amil, seperti yang telah dijelaskan bahwa kompensasi merupakan kewajiban organisasi untuk diberikan kepada karyawan/ amil sebagai hak karyawan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pokok karyawan/ amil dan sebagai motivasi untuk meningkatkan semangat kerja para karyawan/ amil. LAZ "Ummat Sejahtera" menganggap lembaga zakat ini sebagai lembaga perjuangan sehingga tidak mengharapkan keuntungan. Para amil rata-rata memiliki pekerjaan lain diluar sebagai amil untuk memenuhi kebutuhan pokok mereka. Hal ini tidak sesuai dengan panduan organisasi pengelola zakat bahwa paradigma yang masih yang terbangun ketika berbicara zakat adalah pengelolaan yang tradisional, dikerjakan dengan waktu sisa, sumber daya insaninya paruh waktu, pengelolaanya tidak boleh digaji, dan seterusnya. Paradigma tersebut menjadi kendala tersendiri dalam mewujudkan profesionalisme OPZ, dimana keberadaanya semakin diperlukan bahkan ditingkatkan seiring dengan kemajuan zaman.

Paradigma tradisional tersebut harus dirubah. Amil zakat adalah sebuah profesi. Sebagai konsekuensinya, maka amil haruslah sosok yang profesional. Bentuk dari profesionalismenya adalah dengan bekerja

[158]Arief Mufraini, Akuntansi dan Manajemen Zakat (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 192-196.

dengan full time, tidak menjadikan tugas pengelolaan zakat sebagai kegiatan nomor dua. Konsekuensi lainnya adalah dia harus digaji secara layak, sehingga bisa mencurahkan segala potensinya untuk mengelola dana zakat secara baik.[159]

Berdasarkan dua keterangan di atas peneliti menyimpukan bahwa sistem kompensasi di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sudah sesuai dengan teori. Sedangkan paradigma para amil mengenai pengelolaan zakat masih tradisinal. Hal ini, kurang sesuai dengan panduan organisasi pengelola zakat. Menurut penulis paradigma amil tersebut dan prakteknya di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo yang tidak hanya fokus pada lembaga akan mengakibatkan kurangnya profesionalisme amil dalam mengelola dana zakat. Perhatian yang kurang terhadap kompensasi/ upah juga kurang sesuai dengan konsep Islam karena dalam pandangan syariah ada dua hal yang harus diperhatikan dalam masalah gaji yakni "maslahah dan adl". Maslahah terkait dengan nilai absolut keberadaan barang atau jasa, dan kebijakan pemerintah yang menurut Al Ghazali secara keseluruhannya harus memenuhi kriteria-kriteria yang ditetapkan syariah sehingga karyawan atau warga Negara dalam hidupnya memperoleh perlindungan dan pemeliharaan atas agama (deen), jiwa (nafs), akal (aql), harta (maal) dan keturunan (nasl).

[159]Kementerian Agama RI, Panduan Organisasi Pengelola Zakat (Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2013), 25.

B. Analisa Dampak Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

Manajemen sumber daya insani sebagai sumber daya yang paling pokok dalam menjalankan segala aktivitas organisasi akan menjadi tolak ukur perkembangan dan kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan secara maksimal. Berikut analisa yang akan dilakukan terhadap hasil dari manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo.

LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, selama ini dengan penerapan sistem manajemennya, dirasakan ada beberapa dampak positif bagi kinerja amil. Hasil dari adanya pelatihan dan pengembangan yaitu adanya peningkatan program dan pengembangan program, amil semakin semangat dan banyak inovasi yang muncul sehingga lembaga semakin banyak jaringan serta penambahan donatur. Adanya pelatihan dan pengembangan juga menambah wawasan para amil sehingga dapat bekerja lebih baik lagi serta memperbaiki sistem kerja organisasi sehingga akan berdampak positif bagi produktivitas kinerja.

Manajemen SDI sangat berkaitan dengan hasil produksi (perolehan dana dari muzakki dan penyaluran zakat kepada mustahik). Hasil tersebut menjadi tolak ukur yang nyata atas keberhasilan manajemen yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Perolehan pengumpulan ZISWAF mengalami kenaikan antara tahun 2011 dan 2012. Dari tahun 2012 sampai tahun 2014 hasil pengumpulan ZISWAF di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo mengalami penurunan. Tahun 2015 hasil pengumpulan ZISWAF di LAZ "Ummat Sejahtera" mengalami kenaikan. Secara

umum hasil pengumpulan ZISWAF dalam kurun lima tahun terakhir mendapatkan hasil yang tetap yaitu kurang lebih tiga ratus juta setiap tahun.

Penyaluran zakat kepada mustahik sesuai perolehan dana ZISWAF, setiap bulan rata-rata 25-30 juta rupiah, cakupan wilayah penyaluran zakat mengalami penambahan. Saat ini meliputi keseluruhan wilayah Ponorogo. Program penyaluran yang mengalami peningkatan yaitu program khitanan massal dan beasiswa generasi cerdas.

Berdasarkan keterangan di atas penulis memberikan analisis bahwa hasil dari penerapan manajemen SDI di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo selama ini masih kurang maksimal. Manajemen SDI yang diterapkan selama ini telah memberikan dampak positif bagi kinerja amil terutama adanya pelatihan dan pengembangan, motivasi, penilaian kinerja (reward dan punishment), tetapi hal tersebut tidak diimbangi dengan hasil kinerja keuangan. Hasil pengumpulan ZISWAF selama kurun lima tahun terakhir mengalami grafik yang tetap yaitu 25-30 juta rupiah setiap bulan (300 juta rupiah/ tahun) sehingga penyaluran ZISWAF juga mengalami grafik yang tetap sebagaimana hasil pengumpulan ZISWAF, sementara itu cakupan wilayah penyaluran zakat (mustahik) bertambah serta masih banyak yang belum berjalan secara maksimal. Secara keseluruhan hasil kinerja keuangan belum ada peningkatan yang signifikan dan selama ini faktor keuangan menjadi salah satu kendala untuk memaksimalkan program-program penyaluran yang ada.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan manajemen sumber daya insani di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, peneliti dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

   a. Kepemimpinan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah memenuhi pilar-pilar kepemimpinan sehingga telah sesuai dengan Manajemen SDI, tetapi dengan keadaan pemimpin memiliki dua tanggung jawab maka kepemimpinan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo kurang maksimal.

   b. Fungsi planning yang meliputi (perencanaan, rekruitmen, seleksi) disimpulkan bahwa perencanaan SDI di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo meliputi pengadaan, pengembangan dan pelatihan amil. Perencanaan pengadaan amil meliputi dua tahap yaitu menentukan deskripsi dan kualifikasi jabatan kemudian ditentukan spesifikasi jabatan. Penerapan tersebut telah sesuai dengan teori manajemen SDI tetapi pelaksanaan atas perencanaan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo masih ada kekurangan karena perencanaan tidak terlaksana sebagaimana yang telah direncanakan.

      Perekrutan amil di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum sesuai dengan manajemen SDI. Rekruitmen dilaksanakan sesuai kebutuhan yang pelaksanaannya selama ini bersifat tertutup serta tidak ada tes-tes tertulis

untuk mengetahui kemampuan, kualitas, keahlian dan kompetensi pelamar.

Di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tidak ada proses seleksi. Seleksi yang dilaksanakan hanya interview untuk mengetahui kepribadian pelamar serta mengetahui latar belakang, pengalaman, pengetahuan zakat dan kesiapan pelamar untuk mengabdi. Interview kepribadian yang diterapkan telah sesuai dengan manajemen yang dicontohkan Rasulullah SAW. Secara keseluruhan proses seleksi belum sesuai dengan manajemen Islam karena dalam seleksi serta Pengadaan SDI secara umum hanya mempertimbangkan satu sisi yaitu perilaku dan kepribadian, sementara dalam Islam antara keahlian dan kepribadian harus seimbangan agar tidak terjadi ketimpangan.

c. Penerapan fungsi organizing di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo kurang sesuai dengan teori. Hal ini ditunjukkan bahwa job description di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo hanya meliputi jabatan, tugas dan tanggung jawab setiap amil serta job spesification di LAZ "Ummat Sejahtera" belum dijelaskan secara jelas dan penilaian/ penentuan kriteria bagi calon amil masih bersifat obyektif.

d. Fungsi actuating yang meliputi pelatihan dan pengembangan dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah sesuai dengan manajemen Islam. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan meliputi bidang pengetahuan,

keterampilan, perilaku dan akhlak sehingga tidak terjadi ketimpangan antara aspek moral dan spiritual dengan kemampuan teknis yang pada akhirnya akan mendorong kemampuan dan kualitas amil sehingga akan memotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna.

e. Fungsi controlling yang meliputi penilaian kinerja dan kompensasi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap tugas-tugas amil dilakukan secara rutin dengan cara formal maupun non formal. Bagi amil yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan sehingga dapat memotivasi amil yang lain untuk meningkatkan kinerjanya. LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo dalam melakukan penilaian juga memperhatikan efektifitas karyawan dan faktor-faktor yang membentuk kinerja yang disesuaikan dengan standar yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan manajemen kinerja dalam Islam, tetapi LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo belum menerapkan penilaian perilaku. Selama ini LAZ hanya memberikan nasehat-nasehat dan saling mengigatkan antar amil atau antar divisi.

Tolak ukur pemberian kompensasi di LAZ "Ummat Sejahera" Ponorogo berdasarkan keahlian dan amanah yang diemban setiap amil. Sistem kompensasi telah dijelaskan diawal ketik amil masuk dilembaga dan upah diberikan setiap bulan. Penerapan manajemen kompensasi tersebut sudah sesuai dengan manajemen Islam. Prosentase bagian amil sebesar 12,5% sudah sesuai dengan fiqh. Mengenai paradigma LAZ "Ummat sejahtera" Ponorogo terhadap bagian amil yang masih

tradisional, kurang sesuai dengan Panduan Organisasi Pengelola Zakat serta kurangnya perhatian terhadap perlunya kompensasi/ gaji kurang sesuai dengan Islam.

2. LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo, selama ini dengan penerapan sistem manajemennya, dirasakan ada beberapa dampak positif bagi kinerja amil terutama dari adanya pelatihan dan pengembangan, motivasi dan penilaian kinerja (adanya reward dan punishment). Sementara itu, secara keseluruhan hasil kinerja keuangan belum ada peningkatan (dampak) yang signifikan dengan pengumpulan dan penyaluran selama kurun waktu lima tahun terakhir yaitu setiap bulan rata-rata Rp 20.000.000-, s/d Rp 30.000.000-, (Rp 300.000.000-, per tahun).

B. Saran

1. Sebaiknya manajemen SDI di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo diperbaiki dan ditingkatkan karena SDI yang dikelola dengan baik akan menjadikan organisasi berkualitas.
2. Perencanaan SDI yang diterapkan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo telah sesuai dengan manajemen SDI, sebaiknya lebih ditingkatkan lagi dan dilaksanakan sebagaimana yang telah direncanakan.
3. Proses rekruitmen seharusnya bersifat terbuka sehingga akan mendapatkan pelamar-pelamar yang berkualitas.
4. Seharusnya proses seleksi tidak hanya mengandalkan interview untuk mengetahui kualitas dan kemampuan pelamar, karena hanya dengan interview

belum bisa mendapatkan informasi yang maksimal mengenai pelamar. Seleksi seharusnya juga mempertimbangkan sisi perilaku, moral dengan keahlian dan keterampilan supaya tidak terjadi ketimpangan.

5. Pelatihan dan pengembangan di LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo sudah sesuai dengan manajemen SDI, maka harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi dengan sistem yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme amil.
6. Penilaian kinerja seharusnya tidak hanya dilakukan pada tugas-tugas teknis saja, tetapi harus seimbang dengan penilaian perilaku dan kepribadian amil, dengan demikian akan meningkatkan moral dan religius para amil sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja yang islami.
7. Seharusnya paradigma LAZ "Ummat Sejahtera" Ponorogo tentang pengelolaan zakat yang masih tradisional harus dirubah untuk meningkatkan profesionalisme sebagai amil zakat.