

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek merupakan badan resmi yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kementrian Agama RI Nomor DJ.II/568 Tahun 2014 yang memiliki Tugas dan Fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq dan sedekah (ZIS) pada tingkat Kabupaten/Kota. Pengelolaan zakat, infaq dan sedekah (ZIS) pegawai negeri di Kabupaten Trenggalek pada awalnya dikelola oleh Badan Amil Zakat – Yayasan Salamatul Insan (BAZ-YASIN), sebuah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah daerah untuk mengelola zakat, infaq dan sedekah dengan model tradisional. Nama BAZ-YASIN ketika itu masih belum terlalu dikenal oleh masyarakat, sehingga aset yang dimiliki pun terbilang sangat kecil, sekitar 2.000.000 per tahun.

Seiring dengan adanya regulasi tentang pengelolaan zakat, yakni Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat di Indonesia, Bupati Trenggalek mengangkat Pimpinan BAZNAS Kabupaten Trenggalek melalui keputusan Bupati Trenggalek Nomor 185.45/699/406.004/2016 Tentang Pengangkatan Pimpinan Badan Amil Zakat

Nasional Kabupaten Trenggalek 2016-2021.¹ Berdirilah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek yang kemudian mulai aktif beroperasi pada tahun 2017.

Sesuai dengan regulasi, BAZNAS Kabupaten Trenggalek menjalankan empat fungsi, yaitu:

- a. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- b. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- c. Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- d. Pelaporan dan pertanggung jawaban Pelaksanaan pengelolaan zakat.

Sejak resmi berdiri pada tahun 2016 dan dikukuhkannya Pimpinan pada awal tahun 2017, perolehan dana zakat, infaq dan sedekah (ZISWAF) BAZNAS Kabupaten Trenggalek dari bulan ke bulan mengalami peningkatan yang signifikan. Pada tahun pertama beroperasi, BAZNAS Kabupaten Trenggalek berhasil menghimpun Rp 2.914.158.321,18 dan terus mengalami peningkatan di tahun-tahun berikutnya.

Pada awal berdirinya, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek berkedudukan di Gedung Balqis Lantai 2, Jalan Raya Jarakan-Karangan Nomor 17 Trenggalek. Namun saat ini lokasi kantor BAZNAS Kabupaten Trenggalek berada di Kompleks Pendopo, Jalan Pemuda Nomor 1, Dusun Krajan, Desa Surodakan, Kecamatan Trenggalek, Kabupaten Trenggalek. Letaknya yang berada di tengah kota menjadikan lokasi ini sangat

¹ Majalah BAZNAS Kabupaten Trenggalek, *LINTAZ (Liputan Seputar Zakat)*, edisi 3 2020, hal. 2.

strategis sehingga memudahkan akses semua lapisan masyarakat untuk datang ke kantor.

2. Visi dan Misi

a. Visi BAZNAS Kabupaten Trenggalek

“Menjadi BAZNAS Kabupaten Kabupaten Trenggalek sebagai pusat zakat, infaq, sedekah dan wakaf yang kompeten, terpercaya dan tanggap melayani muzaki, munfiq, mushadiq, wakif, mustahiq menuju trenggalek berkah”.

Penjelasan atas beberapa kata dalam Visi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pusat zakat; koordinator seluruh UPZ dan LAZ di Kabupaten Trenggalek.
- 2) Kompeten; mampu menjalankan amanahnya secara profesional sesuai syariah serta berbasis teknologi informasi untuk melakukan integrasi data muzaki, mustahik, program penghimpunan, program pentasharufan, pelaporan dan publikasi.
- 3) Terpercaya; menjadi lembaga zakat yang dapat dipercaya dalam pengelolaan ZIS.
- 4) Tanggap : responsif, proaktif terhadap permasalahan umat.
- 4) Trenggalek berkah; kesejahteraan dan keberkahan hidup bagi umat di Kabupaten Trenggalek.
- 5) Mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang memberi kemaslahatan bagi umat.

b. Misi BAZNAS Kabupaten Trenggalek

Untuk mewujudkan Visi tersebut BAZNAS Kabupaten Trenggalek mempunyai sembilan (9) Misi yaitu :

- 1) Mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang kompeten dalam mengelola ZIS dan Wakaf
- 2) Mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang terpercaya dan menjadi pilihan umat
- 3) Mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang tanggap terhadap permasalahan umat
- 4) Mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang mampu mustahiq menjadi muzzaki
- 5) Mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang memberi kemaslahatan bagi umat.²

3. Maksud dan tujuan

Maksud dan tujuan didirikannya BAZNAS ini ialah untuk mewujudkan badan pengelola zakat yang mengedepankan prinsip amanah, transparansi, professional, dan akuntabel dalam menjalankan kegiatannya.³

4. Struktur Organisasi

a. Penasehat

- 1) Bupati Trenggalek
(H. Muchamad Nur Arifin)

² *Ibid.*, hal. 3.

³ Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek, "Laporan Keuangan dan Laporan Auditor Independen Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2019", Dokumentasi, hal. 11.

b. Pimpinan

- 1) Ketua
(Mahsun Ismail, S.Ag., M.M)
- 2) Wakil Ketua I Bid. Pengumpulan
(KH. Musyaroh)
- 3) Wakil Ketua II Bid. Pendistribusian & Pendayagunaan
(Ir. H. Rahmat Purwanto)
- 4) Wakil Ketua III Bid. Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan
(H. Mahsunudin, M.Ag)
- 5) Wakil Ketua IV Bid. Administrasi, Umum dan SDM
(Drs. H. Rohmat, M.M)

c. Pelaksana

- 1) Pelaksana Bid. Pengumpulan
(Deni Riani, S.E.I., M.E)
- 2) Pelaksana Bid. Pendistribusian & Pendayagunaan
(Ibnu Hubi, S.Pd.I)
- 3) Pelaksana Bid. Perencanaan, Keuangan & Pelaporan
(Dra. Srie Handyanie)
- 4) Pelaksana Bid. Administrasi, Umum dan SDM
(Izzuddin Arridlo, S.Akun, Titin Yusfitasari, S.Pd., Ali Muhtarom,
S.Pd)⁴

⁴ Majalah BAZNAS Kabupaten Trenggalek, *LINTAZ ...*, hal. 3.

5. Program Unggulan

Adapun *mustahiq* (penerima manfaat zakat infaq) diprioritaskan pada lima (5) program pokok, yaitu:⁵

a. Program Trenggalek Taqwa

Pentasharufan ZIS yang diarahkan pada peningkatan pemahaman penghayatan dan pengamalan ajaran Islam, peningkatan ketersediaan sarana prasarana tempat ibadah/madrasah, penguatan syiar Islam, kaderisasi ulama.

b. Program Trenggalek Cerdas

Pentasharufan ZIS untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas peserta didik kurang mampu tingkat TK/RA s.d. SMA/MA/SMK dengan program beasiswa anak asuh, rumah cerdas BAZNAS serta beasiswa mahasiswa produktif.

c. Program Trenggalek Makmur

Pentasharufan ZIS untuk meningkatkan ekonomi masyarakat yang kurang mampu namun memiliki kegiatan ekonomi produktif.

d. Program Trenggalek Sehat

Pentasharufan ZIS untuk meningkatkan ekonomi masyarakat yang kurang mampu yang terkena musibah sakit, akomodasi berobat, pembayaran premi BPJS, Rumah Singgah Pasien, pembayaran tunggakan biaya rumah sakit, dan alat bantu disabilitas.

⁵ *Ibid.*, hal. 14.

e. Program Trenggalek Peduli

Pentasharufan ZIS untuk meringankan beban masyarakat yang terkena musibah bencana alam, santunan biaya hidup lansia/dhuafa'/disabilitas, dan bedah rumah tidak layak huni.

B. Paparan Data

Paparan data dalam penelitian ini bertujuan untuk menyajikan data-data dari lapangan yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas. Dalam paparan ini akan dibahas mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek beserta efektivitasnya untuk meningkatkan pendapatan zakat.

1. Paparan Tentang Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek

Penerapan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek terdiri dari dua tahap, yaitu penerapan fungsi pokok manajemen dan penerapan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka manajemen zakat. Fungsi pokok manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/pelaksanaan, dan pengawasan. Sedangkan aktivitas pengelola sumber daya manusia dalam rangka manajemen zakat terdiri dari pengadaan, pembinaan dan pemeliharaan, perawatan pegawai, serta pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan rangkaian perhitungan dan penentuan mengenai kegiatan yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek didasarkan pada analisis kebutuhan, sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni Riani, beliau mengatakan:

Perencanaan di BAZNAS ini sesuai dengan kebutuhan. Kan ada Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) ya. RKAT itu berisi tentang target pengumpulan dan penyaluran. Katakanlah target pengumpulan kita tahun ini 3,5 miliar, artinya target 3,5 miliar tersebut dengan sumber daya manusia yang ada ini masih mampu atau tidak? Kalau masih mampu maka kita optimalkan. Ketika butuh penambahan, maka nanti ada penambahan. Rekrutmen di BAZNAS Trenggalek itu sesuai dengan analisis kebutuhan.⁶

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dilihat bahwa salah satu perencanaan yang dibuat oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah perencanaan mengenai pengadaan pegawai/rekrutmen. Perencanaan rekrutmen sendiri tidak disusun setiap tahun, akan tetapi disesuaikan dengan kebutuhan. Analisis kebutuhan dan rasio beban kerja serta penentuan skala prioritas dilakukan untuk melihat perlu atau tidaknya dilakukan rekrutmen.

Penjelasan Bapak Deni tersebut dikuatkan oleh Ketua BAZNAS Kabupaten Trenggalek, Bapak Mahsun Ismail, beliau menjelaskan:

Perencanaan di BAZNAS Trenggalek berbasis kebutuhan, artinya ketika memang untuk kebutuhan SDM itu diperlukan dan perlu penambahan, itu biasanya kita rapatkan di Pimpinan, baru kemudian nanti dilaksanakan rekrutmen. Jadi tidak setiap tahun harus ada rekrutmen, karena kita juga melihat progress dan sebagainya.⁷

⁶ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

⁷ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

Adapun Langkah-langkah perumusan perencanaan terkait pengadaan pegawai ini adalah terlebih dahulu rumusan diusulkan oleh staf, kemudian disampaikan kepada Pimpinan melalui Rapat Pimpinan. Selanjutnya Pimpinan menganalisis baik dari segi beban kerja maupun analisis kebutuhan dan target. Sebagaimana dijelaskan Bapak Deni ketika ditanya mengenai ada pada siapa keputusan akhir rekrutmen, beliau mengatakan:

Keputusan akhir rekrutmen ada di Pimpinan. Kalau kami di Pelaksana hanya mengusulkan. Katakanlah, oh kami di Pelaksana dengan pekerjaan yang sedemikian rupa dengan 6 Pelaksana beban kerjanya adalah berat. Beratnya seperti apa? Nanti Pimpinan menganalisis. Oh, ternyata SDM A ini bisa dioptimalkan kinerjanya, oh, ternyata kinerja yang sekarang belum optimal, seperti itu. Jadi tetap mengacu pada analisis tadi.⁸

Selanjutnya, Bapak Mahsun menambahkan tentang perencanaan selain perencanaan pengadaan, beliau menjelaskan:

Perencanaan lain ada peningkatan kapasitas dsb. Itu setiap tahun pasti ada. Katakanlah di bidang IT itu setiap tahun kita *upgrade knowledge* tentang pengembangan SiMBA, terus kemudian pengembangan website, *digital marketing* dsb itu kita kembangkan. Terus kemudian di bidang laporan dan keuangan itu kita ada diklat psak 109 dsb, artinya yang standar. Sebenarnya sudah kita rencanakan juga di tahun ini itu kita kolaborasi dengan BAZNAS yang lain yang sudah bagus di bidang laporan keuangan. Ada BAZNAS Kendal di Jawa Tengah itu sebelum covid kita agendakan mau berkunjung ke sana. Kita (mau) mengadopsi *software* yang dimiliki BAZNAS Kendal, cuman belum terlaksana karena ada covid. Sampai sekarang masih kita tunda.⁹

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa selain perencanaan pengadaan, bentuk perencanaan lain di bidang sumber daya manusia adalah perencanaan mengenai peningkatan kapasitas. Peningkatan kapasitas yang

⁸ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

⁹ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek berupa pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun studi banding.

Tujuan dilakukannya perencanaan peningkatan kapasitas adalah untuk mengoptimalkan kapasitas pegawai BAZNAS Kabupaten Trenggalek agar dapat mencapai kinerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan adanya diklat ini BAZNAS Kabupaten Trenggalek berharap dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada sekaligus dapat menghemat waktu, tenaga, serta biaya. Hasilnya, ketika pegawai telah memiliki kapasitas diri serta kemampuan yang mumpuni berarti ia telah memiliki kompetensi yang baik. Dengan demikian profesionalisme amil serta lembaga dapat dengan mudah diraih.

b. Pengorganisasian

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, Bupati Trenggalek bertindak sebagai penasehat BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Pada jajaran Pimpinan terdapat 1 (satu) orang Ketua dan 4 (empat) orang Wakil Ketua yang masing-masing membidangi bidang-bagian tertentu, sedangkan Pelaksana yang berjumlah 6 (enam) orang bertugas untuk melaksanakan kegiatan operasional di BAZNAS Kabupaten Trenggalek, sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni, sebagai berikut:

Kami secara struktur organisasi ada 1 Ketua dan 4 Wakil Ketua. Wakil Ketua 1 membidangi penghimpunan, Wakil Ketua 2 membidangi tentang pendistribusian dan pendayagunaan, Wakil Ketua 3 laporan keuangan dan perencanaan, Wakil Ketua 4 SDM administrasi dan umum. Kemudian turun ke bawah ada Pelaksana, nanti *inline* dengan wakil ketua-wakil ketua tadi, ada bagian

penghimpunan, bagian pendayagunaan, bagian laporan, bagian administrasi, seperti itu.¹⁰

Selanjutnya, dalam praktik manajemen sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek, pengorganisasian dilakukan oleh Pimpinan BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Pimpinan membuat deskripsi kerja secara tertulis untuk masing-masing staf pelaksana agar memudahkan mereka dalam melaksanakan tugas. Adapun tupoksi kerja BAZNAS Kabupaten Trenggalek dijelaskan oleh Bapak Deni sebagai berikut:

Tupoksinya ada, lihat dulu di Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, secara detail tentang tupoksi itu di Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014. Lebih *rijik*-nya lagi ada di Peraturan BAZNAS.¹¹

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa pada dasarnya tupoksi kerja BAZNAS Kabupaten Trenggalek sesuai dengan tupoksi kerja yang telah dirumuskan oleh BAZNAS Indonesia melalui Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, serta Peraturan BAZNAS.

Di antara deskripsi kerja yang ada, deskripsi kerja di bidang pendistribusian mempunyai beban kerja yang paling berat. Hal ini terjadi karena program-program unggulan berada pada ranah pendistribusian. Sayangnya, pada bidang tersebut tidak didukung dengan kuantitas SDM yang memadai. Dengan staf Pelaksana yang hanya berjumlah satu orang saja, Pelaksanaan pendistribusian tentu akan mengalami banyak kendala.

Melihat skala prioritas dan target penghimpunan, serta berdasarkan pada analisis kebutuhan, saat ini BAZNAS Trenggalek belum

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

¹¹ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

memprioritaskan untuk melakukan pengadaan pegawai, khususnya di bidang pendistribusian. Hal ini disebabkan oleh kebijakan Pimpinan mengenai pembatasan anggaran dana operasional sebagai wujud dari usaha BAZNAS Kabupaten Trenggalek dalam meningkatkan kepercayaan muzaki, sebagaimana dikatakan oleh Bapak Deni, beliau menjelaskan:

Nanti kan ada hak amil ya, hak amil itu untuk menopang operasional. Artinya begini, ketika katakanlah ada 10 pelaksana dengan target 3,5, hak amilnya cukup atau nggak nanti untuk operasional. Nanti semuanya dihitung, jangan sampai operasional melebihi hak yang seharusnya. Dalam manajemen dananya itu kita meminimalisir penggunaan hak amilnya. Seharusnya hak amil untuk zakat kan 12,5% ya, kalau infaq 20%. Tapi semuanya kita pukul rata 10%, karena berdasarkan penelitian yang ada muzaki itu masih senang menyalurkan zakatnya langsung kepada mustahiq, alasannya adalah ketika menyalurkan zakatnya ke lembaga, zakatnya itu masih dipotong untuk operasional. Maka untuk menjawab itu, kami dalam mengelola manajemen hak amilnya seperti itu agar muzaki percaya kepada kami. Bahwasanya ketika diamanahkan ke BAZNAS mustahiqnya tepat sasaran, kemudian benar-benar amanah dan transparan dalam mengelola.¹²

Kurangnya jumlah tenaga pelaksana di bidang pendistribusian, hal ini tentu menjadi permasalahan tersendiri yang dampaknya dapat mempengaruhi operasional BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Untuk mengurai permasalahan tersebut, memaksimalkan SDM yang ada serta mempererat kerjasama tim dilakukan sebagai jalan keluar terbaik agar Pelaksanaan pendistribusian tetap dapat berjalan dengan baik. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni, beliau mengatakan:

¹² Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

Sebagian besar. di BAZNAS Trenggalek ini program-program lebih banyak ada di pendistribusian, maka ketika ada SDM yang memang masih bisa dioptimalkan, kita optimalkan.¹³

Selanjutnya, Bapak Deni menambahkan bahwa:

Selain bertugas di bidang penghimpunan, saya juga membantu untuk bedah rumah. Mbak titin selain di bagian administrasi kantor juga membantu di biaya hidup bulanan. Karena kita setiap hari kan ada penyaluran ya, kalau hanya satu orang itu pasti kewalahan, terus nanti juga ada *crosscheck*. Sehingga dengan SDM yang ada kita maksimalkan. Kalau pemerintah dengan beban kerja sekian kan dihitung, kemudian nanti ada penambahan. Karena kami pemerintah semi privat, semi swasta, dan kami semua kan tidak ada PNS nya meskipun secara aturannya boleh PNS diperbantukan. Jadi pegawai kami tidak terlalu mengacu pada beban kerja, tapi mengacu pada kebutuhan dan kemampuan lembaga.¹⁴

Selanjutnya, untuk menambah pendapat tersebut Bapak Deni menjelaskan:

Sebenarnya beban kerja di bidang pendistribusian dengan berbagai macam program itu berat kalau dilakukan hanya satu orang. Maka di sini kita bagi, saya bantu di bagian bedah rumah, Mbak Titin selain di bagian *front office* bantu *back up* di biaya hidup, dan sebagainya. Jadi tupoksinya sendiri itu sudah bisa dikerjakan ditambah dengan tupoksi yang lain.¹⁵

Penjelasan Bapak Deni tersebut dikuatkan oleh Mbak Titin, beliau menjelaskan:

Sebenarnya sudah ada ya pembagian-pembagiannya, sesuai dengan yang ada di struktur organisasi itu. Cuman kalau di BAZNAS itu kalau ada yang misalnya longgar bisa membantu yang lain (sebagai) sesama rekan kerja yang baik. Jadi tidak terlalu membebankan kepada

¹³ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

satu bidang. Nanti yang lain juga ikut membantu, tapi tetap tanggung jawabnya ada pada pemegang bidang tersebut.¹⁶

Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa ada tambahan beban kerja untuk masing-masing staf Pelaksana. Meskipun demikian, deskripsi kerja staf Pelaksana yang sesungguhnya tidak terbengkalai begitu saja dan tetap terlaksana dengan sebagaimana mestinya. Adapun penambahan beban kerja tersebut merupakan wujud dari pengorganisasian yang dilakukan oleh Pimpinan. Sebagaimana penjelasan Bapak Deni berikut:

Di Surat Keputusan (SK) kami ada bunyi begini, umpamanya saya ya, menjalankan tugas fungsi sebagai bagian penghimpunan dan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Pimpinan, begitu. Atas dasar perintah Pimpinan itu, maka kita juga mem-*backup* yang lain, seperti itu.¹⁷

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa dengan dasar kebijakan tersebut, para Pelaksana kemudian saling bantu-membantu dalam melaksanakan tugas dan amanah untuk mengelola dana zakat, infaq, sedekah dan wakaf di Kabupaten Trenggalek.

c. Penggerakan/Pelaksanaan

Penggerakan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilakukan oleh Pimpinan. Penggerakan tersebut diwujudkan melalui pemberian pemahaman kepada staf Pelaksana tentang seluruh kondisi di lembaga, terutama yang berkaitan dengan tingkat beban kerja dan terbatasnya jumlah tenaga kerja di bidang pendistribusian. Kuantitas sumber daya manusia di internal lembaga yang terbatas mengharuskan

¹⁶ Wawancara dengan Ibu Titin Yusfitasari (Staf bagian *front office*), tanggal 18 Agustus 2020

¹⁷ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

Pimpinan untuk menetapkan kebijakan dan meminta kepada staf Pelaksana agar saling bekerjasama dan membangun *teamwork*. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni, beliau mengatakan:

Sebenarnya karena BAZNAS Trenggalek ini lebih banyak ke penyalurannya ya, jadi permasalahannya lebih ke penyaluran saja. Awal-awal dulu kan kewalahan kalau hanya dilaksanakan oleh satu orang. Sehingga kami selain punya tugas dan fungsi masing-masing juga membantu penyaluran. Sehingga kita menjadi *teamwork*.¹⁸

Penjelasan Bapak Deni tersebut dikuatkan oleh Wakil Ketua IV bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum, Bapak Rohmat, beliau menjelaskan:

Dalam prakteknya ya bekerja bersama-sama, saling membantu. Karena kadang-kadang ada yang pekerjaannya padat, ada yang pekerjaannya ringan. Yang ringan besoknya padat yang sekarang padat bisa besoknya jadi ringan.¹⁹

Selanjutnya, Bapak Deni mengungkapkan tentang bagaimana BAZNAS Kabupaten Trenggalek membangun *teamwork*, beliau menjelaskan:

Kan kita setiap hari ketemu ya, maka kita membangun harmonisasi dalam bekerja, artinya kita saling menyadari kalau kita adalah lokomotif berjalannya organisasi ini. Ketika satu sakit, artinya satu tidak berfungsi, maka akan berpengaruh pada fungsi-fungsi yang lain, sehingga agar lokomotif itu berjalan sesuai dengan relnya maka kami terus menjaga agar *on rail*, jadi tetep di garisnya.²⁰

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa BAZNAS Kabupaten Trenggalek membangun *teamwork* dengan memberikan pemahaman bahwa

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

¹⁹ Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

²⁰ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

staf pelaksana merupakan bagian vital dari organisasi yang memegang peran penting dalam menggerakkan roda organisasi. Dengan mempererat rasa kekeluargaan dan saling membantu agar tetap *on track* pada jalan menuju tujuan kemaslahatan umat, harapan besar BAZNAS Trenggalek dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan maksimal.

Selain memperkuat *teamwork*, Pimpinan juga meminta komitmen bekerja dari staf Pelaksana. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Mahsun berikut:

Komitmen yang kami minta pertama bekerja sesuai dengan prosedur, tepat waktu, inovasi, kreatifitas, itu yang kami tekankan. Utamakan pelayanan karena BAZNAS itu adalah lembaga publik yang memberikan pelayanan kepada muzakki dan mustahik, jadi pola komunikasi dengan muzakki maupun mustahik itu harus dijaga sehingga memberikan *impact* kepada lembaga secara positif dan membangun citra lembaga yang positif.²¹

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa komitmen yang diminta oleh Pimpinan dari para staf adalah bekerja sesuai dengan prosedur, tepat waktu, inovasi, kreatifitas, dan mengutamakan pelayanan. Komitmen ini yang nantinya menjadi modal awal bagi para staf untuk bekerja serta menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Komitmen ini dapat menjaga agar roda organisasi tetap pada relnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun bentuk penggerakan lain dari Pimpinan adalah pemberian motivasi. Dengan adanya motivasi membuat para staf lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi dapat diberikan secara langsung

²¹ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

dan bersifat periodik, misalnya setiap melaksanakan rapat internal bulanan atau rapat Pimpinan. Sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Mahsun, beliau menjelaskan:

Pimpinan selalu memberikan motivasi. Maksimal sebulan sekali kita mengadakan rapat bulanan. Di rapat bulanan itu kita evaluasi target-target bulanan, capaian dan sebagainya, sehingga dari evaluasi itu kemudian bagaimana kita membuat strategi-strategi berikutnya untuk mencapai sebuah target. Di salah satu strategi itu ada motivasi-motivasi yang dicaskan kepada staf yang ada di BAZNAS.²²

Penjelasan Bapak Mahsun mengenai pemberian motivasi tersebut ditambah oleh Bapak Rohmat, beliau menjelaskan:

Karena saya senang guyon ya, ya saya buat agar mereka merasa senang saja. Jadi senang sambil tidak terlalu formal begitu. Mereka kita ajak untuk urusan umat, urusan yang menyangkut amanah, ini ya kita tidak boleh sembrono di satu sisi, tapi di sisi lain ya tidak usah terlalu *kenceng-kenceng*. Ya kalau saya sering pakai bahasa bahasa guyon, kadang-kadang juga saya ajak keluar, kadang-kadang ya saya bawakan sesuatu, biar jadi semangat aja. Dan ya Alhamdulillah (dengan begitu) hubungan komunikasi kita jadi baik dan mereka tambah semangat.²³

Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa motivasi dapat pula diberikan secara tidak langsung kepada para staf melalui pola komunikasi yang santai dan lugas maupun tindakan-tindakan tertentu dengan intensitas yang tidak menentu atau sesuai dengan kebutuhan.

Penjelasan kedua informan tersebut dikuatkan oleh Mas Ridho, ketika ditanya sering atau tidaknya Pimpinan memberikan motivasi beliau menjelaskan:

²² Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

²³ Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

Pimpinan sering memberikan motivasi. Motivasinya misalnya beliau bercerita tentang pengalaman-pengalaman beliau bekerja, pengalaman-pengalaman beliau hidup, itu memotivasi kita untuk bekerja lebih serius lagi.²⁴

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa Pimpinan sering memberikan motivasi kepada para staf pelaksana, terutama secara tidak langsung menggunakan bahasa yang santai sehingga lebih mengena kepada para staf pelaksana. Pimpinan juga menjalin komunikasi dengan staf agar Pimpinan dapat memiliki hubungan baik dengan mereka. Mengenai komunikasi ini Mbak Titin menjelaskan bahwa:

Komunikasi antara Pimpinan dengan staf itu fleksibel ya menurut saya. Kadang mungkin ada penekanan-penekanan khusus yang diperlukan misalnya tentang pekerjaan, tapi kadang juga secara kekeluargaan, seperti tidak terlalu serius tapi ya mengena gitu. Tidak terlalu tegang menurut saya, lebih ke santai. Ya ada kalanya serius, ada kalanya santai. Saya rasa dengan komunikasi yang sifatnya seperti itu dapat menjalin komunikasi yang efektif, karena sebagai staf atau bawahan kita tidak merasa tertekan.²⁵

Penjelasan tersebut menunjukkan pola komunikasi efektif yang diterapkan oleh Pimpinan kepada staf Pelaksana. Pola komunikasi yang fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi membuat anggota pelaksana merasa nyaman dan tidak tertekan. Dengan demikian hubungan yang baik antara Pimpinan dengan staf dapat dengan mudah terbentuk.

Penjelasan Mbak Titin dikuatkan oleh Mas Ali Muhtarom. Mengenai komunikasi antara Pimpinan dengan staf ini beliau mengatakan:

Komunikasi antara Pimpinan dengan staf itu sangat erat, artinya ketika ada suatu permasalahan di dalam internal itu juga kita berkoordinasi

²⁴ Wawancara dengan Mas Izzuddin Arridlo (Pelaksana Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 27 Juli 2020

²⁵ Wawancara dengan Ibu Titin Yusfitasari (Staf bagian *front office*), tanggal 18 Agustus 2020

dengan Pimpinan dan Pelaksana, intinya selalu sinkron. Jadi kita tidak bisa mengambil keputusan sendiri tanpa keputusan dari Pimpinan, begitu juga dengan Pimpinan ketika punya suatu program juga berkoordinasi dengan Pelaksana.²⁶

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa selain membentuk hubungan baik antara Pimpinan dengan staf pelaksana, pola komunikasi yang diterapkan oleh Pimpinan BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga efektif dalam meningkatkan koordinasi sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan tepat.

d. Pengawasan

Pengawasan atau pengendalian sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilakukan oleh Pimpinan. Melalui rapat Pimpinan yang dilaksanakan maksimal 1 (satu) bulan sekali, Pimpinan melakukan evaluasi dan mengontrol kinerja para staf pelaksana. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Mahsun sebagai berikut:

Pengawasan yang melakukan adalah Pimpinan. Setiap bulan ada yang namanya rapat Pimpinan. Rapat Pimpinan itu pertama melakukan evaluasi kegiatan yang berjalan, *controlling* juga ada di situ. Kemudian melakukan improvisasi terkait dengan evaluasi. Misalnya program biaya hidup bulanan, nanti Pimpinan menerima progress dari Pelaksana, kemudian Pimpinan menganalisis, kira-kira efektif efisiennya seperti apa, dan sebagainya. Oh, ternyata dengan model seperti ini kurang efektif, maka cari model-model yang lain, seperti itu.²⁷

Penjelasan Bapak Mahsun dikuatkan oleh Bapak Deni. Mengenai pelaksanaan pengawasan pegawai di BAZNAS Kabupaten Trenggalek beliau menjelaskan:

²⁶ Wawancara dengan Mas Ali Muhtarom (Pelaksana Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

²⁷ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

Kalau kami lebih natural saja sih. Karena SDM-nya yang sedikit, jadi tidak terlalu krusial dalam mengelola SDM itu sehingga kita meresponnya dalam forum rapat. Nanti ada yang namanya laporan kinerja Pelaksana. Artinya penghimpunan bulan ini berapa, angkanya berapa, penyaluran seperti apa, seperti itu. Itu lebih banyak direspon di rapat Pimpinan, karena kami kan ada Pelaksana ada Pimpinan dan pengendali SDM itu ada di Pimpinan.²⁸

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa pengawasan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek tidak terlampau sulit untuk dilaksanakan, mengingat jumlah formasi Pelaksana yang sedikit sehingga Pimpinan mudah untuk memantau kinerja masing-masing staf.

Selanjutnya, hal yang sama disampaikan oleh Bapak Rohmat mengenai pengawasan sumber daya manusia pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek, beliau mengatakan bahwa:

Secara administratif kita memang belum punya sistem pengendali absensi yang terkomputerisasi ya. Setiap saat kita adakan pengawasan, kita catat. Karena SDM yang sangat terbatas itu kita gampang memantaunya. Jadi selama ini belum sampai terlalu teradministrasikan secara otomatis menggunakan sistem yang terkomputerisasi.²⁹

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa kebijakan untuk mengontrol kehadiran SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilaksanakan secara manual melalui pencatatan absensi dan lain-lain. Adapun dalam pelaksanaannya, pengawasan terhadap SDM dilaksanakan oleh Pimpinan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sebagaimana penjelasan Bapak Mahsun berikut:

²⁸ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

²⁹ Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

Kami melakukan pengamatan secara langsung dan tidak langsung, artinya pengamatan langsung apabila staf diberikan tugas maka seberapa jauh staf melaksanakan tugas tersebut dengan baik, seberapa cepat, dan sebagainya. Kalau secara tidak langsung ya kita bisa ngobrol secara santai, antar staf itu satu dengan yang lain pola komunikasinya seperti apa, dan sebagainya. Itu adalah bagian dari upaya kita untuk memonitoring kinerja staf. Cari tugas-tugas yang diselesaikan, capaiannya seperti apa, begitu.³⁰

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa pelaksanaan pengawasan secara langsung selain dilakukan melalui rapat internal juga dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap kinerja staf. Selain itu, pengamatan kinerja juga dilaksanakan secara tidak langsung terhadap pola komunikasi antar sesama staf.

Penjelasan Bapak Mahsun tersebut dikuatkan oleh Bapak Rohmat mengenai pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja, beliau menjelaskan:

Secara langsung jelas ya. Karena Pimpinan tidak setiap hari datang ke kantor, itupun (kalau di kantor) tidak sering berlama-lama. Saya sendiri juga sering ada urusan lain. Di samping datang langsung ke kantor melihat bagaimana kegiatan di sana, ada juga grup whatsapp, dan lain-lain, termasuk juga ada cctv yang bisa kita lihat dari sini bagaimana aktivitas teman-teman di sana. Itu tidak terlampau sulit.³¹

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa pelaksanaan pengawasan kinerja secara langsung dilakukan dengan mengamati kegiatan yang ada di kantor. Sedangkan pengawasan secara tidak langsung dikontrol melalui CCTV dan media komunikasi seperti whatsapp grup dan lain-lain.

e. Pengadaan

³⁰ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

³¹ Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

Untuk mengisi kebutuhan formasi pegawai, BAZNAS Kabupaten Trenggalek selama ini menggunakan metode *employee referral* (rekomendasi dari pegawai yang ada di dalam organisasi), baik rekomendasi dari Pimpinan maupun Pelaksana. BAZNAS Kabupaten Trenggalek lebih sering menggunakan sumber internal dalam rekrutmen pegawai, dalam hal ini adalah relawan BAZNAS Tanggap Bencana (BTB) yang telah berjuang bersama BAZNAS dalam melaksanakan tugas pendistribusian zakat. Relawan yang direkrut adalah yang kualifikasinya telah memenuhi standar serta sesuai dengan kebutuhan lembaga. Adapun relawan sendiri sistem rekrutmennya dilakukan secara terbuka dan telah melalui seleksi serta diklat yang sesuai dengan prosedur. Seperti yang dijelaskan oleh Mbak Titin mengenai mekanisme rekrutmen yang beliau lewati, beliau mengatakan:

Kebetulan BAZNAS sedang membutuhkan staff baru (untuk membantu di bagian umum. Kebetulan saya *basic*-nya sudah agak lama masuk di BAZNAS, tapi di relawannya. Jadi kurang lebih sudah mengenal orang-orangnya seperti apa, sistem kerjanya bagaimana. Paling tidak sedikit lebih tahu ya daripada orang baru yang awam di bidang BAZNAS. Mungkin karena ada penilaian khusus dari pimpinan akhirnya bisa direkrut, jadi tidak membuka lowongan untuk umum begitu.³²

Mengenai mekanisme rekrutmen ini, penjelasan Mbak Titin ditambah oleh Mas Ridho, beliau mengatakan:

Dulu awalnya saya dapat informasi bahwa di BAZNAS Trenggalek ada lowongan. Saya tidak tahu kalau itu lowongan untuk relawan. Itu kan sekitar tahun 2018, saya baru masuk tahun 2019. Karena saya tidak tahu jadi saya memasukkan lamaran seperti pada umumnya.

³² Wawancara dengan Ibu Titin Yusfitasari (Staf bagian *front office*), tanggal 18 Agustus 2020

Ketika itu saya masih *fresh graduate*, jadi namanya orang yang baru lulus ya mencari-cari peluang. Akhirnya saya mengajukan lamaran ke BAZNAS. Saya menunggu sekitar setengah tahun kemudian ditelepon. Akhirnya saya dites kemudian interview, setelah itu dipanggil untuk training selama 2 atau 3 bulan baru saya resmi bekerja di sini.³³

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa selain melakukan rekrutmen dari sumber internal, BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga menerapkan metode *walk in*, di mana pelamar terlebih dahulu menyerahkan berkas lamaran kemudian apabila BAZNAS membutuhkan formasi yang sesuai dengan kualifikasi pelamar maka akan diadakan seleksi. Setelah seleksi selesai dilakukan, maka dilakukan training selama 2 atau 3 bulan terlebih dahulu untuk calon pegawai sebelum akhirnya dapat dikatakan resmi bekerja di BAZNAS Kabupaten Trenggalek.

f. Pembinaan

Pembinaan pegawai dilakukan untuk meningkatkan kecakapan pegawai demi pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Bentuk pembinaan pegawai yang dilakukan di BAZNAS Kabupaten Trenggalek salah satunya adalah pendidikan dan latihan pegawai (diklat) yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pegawai. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni sebagai berikut:

Ada namanya diklat. Biasanya kita diklatnya bukan diklat mandiri. Sebenarnya ada yang diklat mandiri, artinya diklat mandiri itu yang melaksanakan kita sendiri ya. Tapi selain diklat mandiri kita ikut

³³ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

diklat-diklat yang lain, yaitu diklat yang dilakukan oleh BAZNAS pusat bekerjasama dengan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Alhamdulillah 2019 kemarin saya sudah ikut itu. Dan secara keprofesian, orang yang mengikuti diklat di BNSP itu memiliki sertifikat yang memang bidangnya disitu, di bidang keamilan.³⁴

Berdasarkan penjelasan tersebut, diklat dapat dilakukan secara mandiri maupun non mandiri. Diklat yang bersifat mandiri berarti melaksanakan diklat berdasarkan inisiatif diri sendiri dan tidak mendapatkan akomodasi maupun fasilitas dari lembaga, sedangkan diklat yang bersifat non mandiri berarti diklat yang mendapatkan rekomendasi dari lembaga dan difasilitasi pula oleh lembaga. Adapun yang biasa dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah diklat non mandiri, dalam hal ini adalah mengikuti program Pendidikan dan Latihan yang diadakan oleh BAZNAS pusat bekerjasama dengan BNSP.

Selanjutnya Bapak Deni menambahkan penjelasan mengenai diklat yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Trenggalek di lingkup internal, beliau mengatakan:

Kalau di internal kita pernah mengadakan diklat tentang Sistem Manajemen Informasi BAZNAS (SiMBA), karena SiMBA itu perlu kita pelajari, kan tidak langsung bisa ya karena berkaitan dengan akun-akun. Banyak akun-akunnya. Pesertanya dari internal Pelaksana saja, sedangkan pematerinya kita datangkan dari BAZNAS Jawa Timur.³⁵

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa melihat banyaknya akun yang sangat perlu untuk dipelajari, BAZNAS Kabupaten Trenggalek

³⁴ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

³⁵ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

melakukan diklat Sistem Manajemen Informasi BAZNAS (SiMBA). Diklat ini dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek untuk meningkatkan kepiawaian pegawai dalam mengoperasikan SiMBA. Maka dari itu BAZNAS Kabupaten Trenggalek mendatangkan pemateri yang kompeten dari BAZNAS Provinsi Jawa Timur.

Mengenai diklat SiMBA ini, penjelasan Bapak Deni dikuatkan oleh Mas Ridho, beliau mengatakan:

Kemarin waktu pelatihan SiMBA itu saya difokuskan untuk penerimaan jadi tau saya SiMBA itu untuk penerimaan. Nah untuk pengeluaran, kan saya disuruh diklat SiMBA di Surabaya, cuma karena kondisi sekarang sedang kayak gini jadi belum bisa terlaksana. Kemarin rencananya sekitar Maret atau April, habis itu kan mau ke Kendal juga, mau mempelajari aplikasi laporan keuangan di BAZNAS Kendal. Cuma ya karena situasi seperti ini jadi ya semuanya harus tertunda. SiMBA sangat perlu untuk dipelajari karena banyak sekali akun-akunnya dan kalau mau input satu-satu pun juga kewalahan.³⁶

Selain diklat/pelatihan SiMBA, BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga melaksanakan kegiatan peningkatan kapasitas dalam bentuk lain, misalnya studi banding ke BAZNAS lain, serta mengikuti program diklat yang diadakan oleh BAZNAS pusat. Program tersebut misalnya diklat BAZNAS Tanggap Bencana (BTB) yang diikuti oleh Mas Ali Muhtarom, sebagaimana dijelaskan oleh beliau berikut:

Saya adalah salah satu Pelaksana yang mengikuti BTB. Jadi waktu itu saya pernah mengikuti diklat di Cibubur yaitu peningkatan kapasitas relawan tanggap bencana BAZNAS se-Indonesia yang dimentori oleh BTB pusat yang ada di Jakarta. Itu rekom dari Lembaga. Jadi Jawa Timur salah satu yang direkom itu adalah BTB Trenggalek. Jadi kami kemarin meluncurkan 5 personil untuk mengikuti Diklat di Cibubur.³⁷

³⁶ Wawancara dengan Mas Izzuddin Arridlo (Pelaksana Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 27 Juli 2020

³⁷ Wawancara dengan Mas Ali Muhtarom (Pelaksana Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

Dari penjelasan-penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa dalam rangka mengoptimalkan SDM yang ada, BAZNAS Kabupaten Trenggalek mengikutkan pegawainya untuk melaksanakan diklat baik di luar maupun di dalam lembaga. Ini sebagai upaya BAZNAS Kabupaten Trenggalek dalam meningkatkan kapasitas pegawai untuk menuju profesionalitas lembaga, sebagaimana yang tertera dalam 4 tagline BAZNAS yakni amanah, profesional, transparan dan akuntabel.

g. Perawatan pegawai

Perawatan pegawai merupakan usaha untuk mempertahankan pegawai baik dari kondisi fisik, mental, maupun sikap agar tetap loyal dan bekerja produktif. Bentuk perawatan pegawai di BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah menggunakan sistem kompensasi/penggajian. Bapak Mahsun menjelaskan bahwa:

Penggajian di BAZNAS Trenggalek itu ada 3 jenis. Ada gaji pokok, tunjangan, dan insentif. Kalau gaji pokok itu setiap bulan besarnya tetap. Kita selalu melakukan penyesuaian terhadap skala gaji pokok, sekurang-kurangnya setiap 1 (satu) tahun, tentunya dengan mempertimbangkan beberapa hal, misalnya kondisi keuangan lembaga, kebijakan pemerintah, tingkat inflasi, dll.³⁸

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa penggajian di BAZNAS Kabupaten Trenggalek diklasifikasi menjadi 3 (tiga) jenis, yakni gaji pokok, tunjangan, dan insentif. Gaji pokok adalah imbalan dari lembaga atas kewajiban pokok yang harus dilaksanakan oleh pegawai dan besarnya bersifat tetap setiap bulan. BAZNAS Kabupaten Trenggalek

³⁸ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

melakukan penyesuaian terhadap skala gaji pokok sekurang-kurangnya setiap 1 (satu) tahun. Penyesuaian ini tentunya dengan mempertimbangkan kondisi keuangan lembaga, memperhatikan nilai kebutuhan hidup, kebijakan pemerintah, dan tingkat inflasi.

Selanjutnya Bapak Mahsun menambahkan penjelasan tentang tunjangan, beliau mengatakan:

Kalau tunjangan itu di luar gaji pokok ya. Di Standar Operational Prosedur (SOP) kita ada tunjangan masa kerja, tunjangan jabatan, dan tunjangan kesejahteraan.³⁹

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan dan memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan produktivitasnya. Adapun jenis-jenis tunjangan pegawai di BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah tunjangan masa kerja; tunjangan jabatan; dan tunjangan kesejahteraan.

Kemudian Bapak Mahsun menambahkan penjelasan tentang insentif, beliau mengatakan:

Kalau insentif biasanya tergantung kinerja dan kualifikasi, jadi tidak tetap. Kadang antara pegawai satu dengan yang lain juga tidak sama. Misalnya insentif kinerja, insentif kedisiplinan, dan insentif kelebihan jam kerja atau lembur. Itu kan nanti jumlah jam lembur di setiap bulannya tidak tetap, bahkan mungkin tidak ada, jadi besarnya relatif.⁴⁰

³⁹ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

⁴⁰ Wawancara dengan Bapak Mahsun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa setiap pegawai yang memenuhi syarat dapat memperoleh insentif yang jenis dan jumlahnya bervariasi menurut kinerja, kualifikasi dan profesi. Insentif tersebut diberikan dalam bentuk insentif kinerja; insentif kedisiplinan; dan/atau insentif kelebihan jam kerja/lembur.

h. Pemberhentian.

Di BAZNAS Kabupaten Trenggalek pemberhentian pegawai / Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) bagi pegawai tetap dan pegawai tidak tetap dapat dilakukan setiap saat apabila pegawai tersebut tidak memenuhi syarat sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sebagaimana dijelaskan Bapak Rohmat sebagai berikut:

Pemberhentian itu bisa dilakukan sewaktu-waktu jika seorang pegawai telah memenuhi sebab-sebab dilakukannya pemberhentian, misalnya sudah masuk batas usia pensiun, mengundurkan diri, tidak mampu melaksanakan tugasnya karena sakit yang tidak dapat disembuhkan, tidak cakap dan kinerjanya tidak baik, melanggar hukum atau kode etik, dan lain-lain. Intinya jika pegawai tidak lagi memenuhi syarat sesuai dengan peraturan atau kebijakan yang berlaku, maka bisa dilaksanakan pemberhentian.⁴¹

Dalam pelaksanaannya, Bapak Rohmat menambahkan tentang penerapan kebijakan pemberhentian ini, beliau mengatakan:

Itu belum, sesungguhnya belum, meskipun pernah ada pegawai yang berhenti. Dan ya *off the record*, yaitu berangkat dari merasa bersalah, merasa bertanggung jawab atas kesalahannya terus mundur. Dan kita tahu itu sebuah kesalahan yang bisa berbahaya juga. Kita tidak menolak pengunduran diri, tapi kita belum pernah memberhentikan.

⁴¹ Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

Alhamdulillah dari perjalanan awal masih tetap bagus, konsisten, semangat.⁴²

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa BAZNAS Kabupaten Trenggalek hingga kini tercatat telah satu kali melaksanakan kebijakan pemutusan hubungan kerja terhadap pegawai. Pemutusan hubungan kerja tersebut termasuk dalam kategori pengunduran diri atau pengajuan pemberhentian atas permintaan sendiri secara tertulis. Meskipun demikian, BAZNAS Kabupaten Trenggalek belum pernah memberhentikan pegawai secara langsung, sebab pegawai yang ada dinilai telah baik kinerjanya dan masih tetap konsisten hingga sekarang.

2. Paparan Tentang Efektivitas Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek untuk Meningkatkan Pendapatan Zakat

Dalam mengelola zakat BAZNAS Kabupaten Trenggalek percaya bahwa Pelaksanaan kegiatan pengelolaan yang terkoordinasi dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang optimal perlu dikelola oleh Sumber Daya Manusia yang profesional. Selain itu, untuk mengoptimalkan pengelolaan zakat secara amanah, profesional dan transparan maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang cakap dan kompeten.

Berdasarkan pertimbangan tersebut terbitlah Peraturan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek tentang Sistem Pengelolaan Sumber

⁴² Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

Daya Manusia Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek. Penerbitan peraturan ini telah dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek sejak awal berdirinya yakni pada tahun 2017, jauh sebelum peraturan tentang pengelolaan SDM BAZNAS Indonesia secara spesifik diterbitkan dalam bentuk pedoman manajemen amil zakat.

Aturan secara baku ya. Ketika kami membuat aturan itu secara baku belum ada. Baru muncul kan aturan SDM itu akhir-akhir ini lah, di 2019 akhir. Kami sudah punya aturan sendiri terkait SDM. Dulu dari mana kami mengadopsi aturan itu? Dari berbagai aturan kemudian kami formulasikan sendiri.⁴³

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa BAZNAS Kabupaten Trenggalek sejak awal telah memberikan atensi yang besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Melalui peraturan ini BAZNAS berusaha meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya sebaik mungkin berdasarkan prinsip-prinsip profesionalisme, keadilan, dan kesamaan hak yang tidak membedakan manusia atas dasar suku, ras, dan gender.

BAZNAS Kabupaten Trenggalek menyadari bahwa SDM merupakan unsur paling strategis di dalam organisasinya. SDM lah yang menentukan tercapai atau tidaknya visi misi serta profesionalitas lembaga. Hal ini sebagaimana hasil wawancara lapangan dengan staf Pelaksana bidang penghimpunan, bapak Deni tentang peran MSDM bagi penggalan potensi zakat di Kabupaten Trenggalek sebagai berikut:

Peran msdm sangat penting untuk menggali potensi zakat di Kabupaten Trenggalek, dan yang menentukan itu adalah di sdm tadi. Ketika sdm nya adalah *capable* maka laju sdm sesuai dengan koridornya, sesuai dengan

⁴³ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 26 Juni 2020

visi misi yang mau dicapai apa, kan gitu. Artinya pada rel nya untuk menuju visi misi yang ingin dicapai, target-target yang sudah dibuat, itu. Jadi msdm itu yang menentukan laju organisasi.

Dalam kesempatan lain, beliau menambahkan:

Kan organisasi itu pasti ada yang namanya target ya. Ada visi ada misi, kan gitu ya. Artinya setiap gerak gerak organ dalam organisasi, organ itu ya kita Pelaksana, Pimpinan dan organ-organ yang lain baik itu sinergi dengan pemerintah dan sebagainya, kan itu bagian dari organ. Itu semua sasarannya tertuju pada visi dan misi yang sudah dibuat, kan gitu. Nah visi dan misi itu dijabarkan dalam RENSTRA (rencana strategis). Kalau di pemerintah daerah Namanya RPJMD, nah kami ada namanya RENSTRA. Kalau renstra itu target 5 tahun. Setiap tahun kita jabarkan namanya RKAT (rencana kerja anggaran tahunan), jadi tiap tahun itu ada target-target yang ingin dicapai.⁴⁴

Setiap organisasi tentu memiliki visi dan misi yang di dalamnya memuat target dan tujuan organisasi itu sendiri. Baznas Kabupaten Trenggalek menjabarkan visi dan misinya ke dalam RENSTRA, yaitu rencana strategis Baznas dalam 5 tahun / 1 periode, kemudian dijabarkan lagi dalam rencana 1 tahunan yakni RKAT. Visi, misi dan target-target itulah yang menjadi sasaran dan prioritas setiap organ yang ada di dalam organisasi.

Efektivitas manajemen sumber daya manusia dinilai dapat memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian kesuksesan organisasi. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dibuat oleh sebuah organisasi dapat diukur efektivitasnya berdasarkan seberapa jauh organisasi tersebut dalam mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, serta seberapa besar komitmen pegawai maupun organisasi dalam bekerja dan mengambil

⁴⁴ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

keputusan yang tepat sehingga output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Untuk meningkatkan pencapaian visi dan misinya, Baznas Kabupaten Trenggalek senantiasa melakukan pengembangan SDM sebagaimana tercantum dalam pasal 2 ayat 2 Peraturan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek tentang Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek, serta mengambil kebijakan-kebijakan yang efektif.

Salah satu kebijakan yang mempengaruhi kegiatan operasional BAZNAS Kabupaten Trenggalek, termasuk mempengaruhi perencanaan pengadaan SDM, adalah kebijakan mengenai pembatasan hak amil untuk biaya operasional lembaga. Kebijakan ini merupakan usaha BAZNAS untuk mencapai misi ke-2 yakni mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang terpercaya dan menjadi pilihan umat. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Deni dalam hasil wawancara berikut:

Ketika kita berbicara tentang SDM kan berbicara dengan (yang) namanya operasional, betul kan ya. Artinya kan operasional kita itu terbatas juga. Artinya terbatasnya adalah ketika dana zakat yang bisa digunakan untuk operasional adalah 12,5% itu kan ya, kemudian kalau infaq 20%. Tapi kebijakan pengelolaan anggaran operasional di BAZNAS Trenggalek itu Pimpinan mematok maksimal masing-masing dana itu adalah 10%. Kenapa kami melakukan seperti itu? Karena berdasarkan riset, muzaki itu masih berpikir, ketika membayar zakat ke lembaga itu dipotong operasional, maka operasionalnya kita seminimal mungkin agar muzaki itu percaya ke lembaga. Itu salah satu yang kami lakukan dalam menanggapi hasil riset itu. Dan itu memang benar adanya, artinya orang itu mau membayar ke lembaga itu masih berpikir ulang. Oh, kalau saya ke lembaga nanti dipotong untuk operasional. Tapi kalau saya salurkan sendiri, yasudah langsung ke mustahiq, gitu. Padahal kalau segi, pertama kalau menyalurkan sendiri dari ketepatan mungkin ya tepat, tapi kurang tepat, kan gitu. Artinya kurang tepatnya adalah mungkin sebenarnya ada

orang yang lebih membutuhkan di tempat yang lain daripada orang yang dikasih itu. Kemudian dari segi pemerataan, dari segi memuliakan mustahiq, banyak hal ya.⁴⁵

Banyaknya muzaki yang memilih untuk menyalurkan zakatnya kepada mustahik secara mandiri mengindikasikan kurangnya kepercayaan muzaki terhadap lembaga. Padahal membangun kepercayaan merupakan salah satu tujuan yang tertuang dalam visi dan misi BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Dengan membangun kepercayaan umat yang salah satunya melalui strategi pengurangan hak amil ini BAZNAS Kabupaten Trenggalek berharap dapat mencapai visi misinya dengan efektif dan efisien. Sebab ketika muzaki telah percaya kepada lembaga, maka proses dan kegiatan yang lain dapat lebih mudah untuk dilaksanakan.

Selain membangun kepercayaan muzaki, BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga mengembangkan manajemen modern. Hal ini tentu dilakukan BAZNAS sebagai upaya untuk mencapai visi dan visinya. Salah satu bentuk manajemen modern yang dikembangkan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah adanya *tagline* dan *key performance indicator* (KPI). Hal ini sebagaimana penjelasan Bapak Deni dalam hasil wawancara lapangan mengenai efektivitas manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Kita tagline kita kan ya amanah profesional transparan akuntabel, itu sejak awal memang ini desain manajemen yang kita kembangkan. Organisasi zakat di dekade tahun 2006 ke bawah itu lebih banyak ke model-model manajemen tradisional. Ada pengurus? ada. Ada yang bayar? ya ada, cuman tidak memakai manajemen-manajemen yang modern, artinya ya kalau ada orang yang zakat diterima, kalau nggak ada orang yang zakat ya sudah. Kalau ada uang ya disalurkan, kan gitu ya. Tapi kalau kami

⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

manajemen professional itu ya namanya penghimpunan ya ditarget, target penghimpunannya berapa. Target penyaluran, umpamanya bedah rumah, targetnya berapa. Umpamanya biaya hidup itu berapa. Itu semua ada targetnya, dan itu menjadi bagian dari key performance. Key performance management merupakan bagian dari laporan kinerja organisasi. Artinya target-target itu terpenuhi nggak sih, gitu. Tidak terpenuhi kenapa, terlampaui kenapa. Itu kan ada kejadian-kejadiannya ya, umpamanya kalau untuk kemanusiaan, bencana itu kan kami programnya trenggalek peduli ya. Karena ada kejadian luar biasa, covid ini kan kejadian luar biasa ya, di luar prediksi. Awalnya kita targetkan katakanlah trenggalek peduli itu 500 juta, tapi dengan adanya kejadian luar biasa ini kita sangat melampaui (target itu), mungkin sekitar 3 kali lipat 4 kali lipat atau lebih. Kenapa? Karena ada kejadian ini. Nah ketika ada kejadian ini kita bisa merespon seperti itu artinya indicator performance managementnya kan baik, artinya responsif kan gitu ya. Apakah ada BAZNAS yang pandemik ini tidak terlalu responsif? Ada, banyak. Apakah manajemen itu berjalan atau tidak itu kan tadi, responsive terhadap situasi yang ada atau tidak. Ketika ada kejadian, misalnya tanah longsor, rumah terbakar, rumah roboh. Robohnya karena apa? Oh, karena lapuk, yang punya memang kategori mustahik. Seberapa cepat lembaga kita merespon? Itu kan menjadi indikator kinerja kunci yang kita tentukan.⁴⁶

Responsif atau tanggap terhadap permasalahan umat merupakan salah satu visi dan misi dari BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah responsif terhadap permasalahan yang ada (permasalahan dalam hal ini adalah covid-19). Ini menunjukkan bahwa manajemen yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek (termasuk manajemen sumber daya manusia) telah dilaksanakan dengan efektif dan konsisten.

Pernyataan serupa diungkapkan oleh bapak Rohmat melalui hasil wawancara lapangan sebagai berikut:

Sebagai lembaga baru dan masih relatif muda yang berjalan sekitar 3 sampai 4 tahun, dengan kinerja teman-teman seperti sekarang ini ya sudah cukup luar biasa bagi saya pribadi. Kebetulan memang komitmen teman-

⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

teman dari staf sampai hari ini bagus, kinerjanya bagus, semangat dan alhamdulillah nyaris tidak ada masalah, tidak ada misalnya kesalahan administrasi yang sifatnya fatal kemudian mungkin kekurang-amanahan menyangkut rupiah rupiah besar itu insya allah tidak terjadi. Kadang saya juga berfikir anak-anak ini masih baru tapi luar biasa artinya sedemikian rapi kinerjanya. Pimpinan kan tidak selalu ada tapi mereka sudah bisa melaksanakan tugas dengan benar, artinya dari tahun pertama kan sudah WTP ya, tahun kedua ketiga juga, makanya selalu menjadi acuan bagi BAZNAS kabupaten kota yang lain bahkan sampai sekarang sudah hampir 50 BAZNAS kabupaten atau kota yang datang ke BAZNAS Trenggalek untuk studi banding. Dari luar jawa yang banyak. Itu indikasi (bahwa) insya allah SDM nya teman-teman kinerjanya bagus dan ya kompeten, mempunyai kompetensi yang memadai dengan kapasitas yang ada sekarang, artinya mengelola potensi zakat yang setiap tahun itu kisaran tiga setengah miliar, tahun ini lebih karena ya ada covid yang itu diluar dana yang masuk secara rutin dari ASN, ada hampir 1,3 miliar. Tapi setiap tahunnya rata-rata 3 sekian dan alhamdulillah itu tidak ada masalah dan keterlaksanaan programnya cukup bagus⁴⁷

Pernyataan Bapak Rohmat dikuatkan oleh Bapak Deni, beliau menjelaskan mengenai peran manajemen sumber daya manusia bagi optimalnya penggalan dana zakat di Kabupaten Trenggalek sebagai berikut:

Sangat penting, dan yang menentukan itu adalah di sdm tadi. Ketika sdm nya adalah *capable* maka laju sdm sesuai dengan koridornya, artinya sesuai dengan visi misi yang mau dicapai apa, kan gitu. Artinya pada rel nya untuk menuju visi misi yang ingin dicapai, target-target yang sudah dibuat. Jadi msdm itu yang menentukan laju organisasi. Seumpamanya, saya membandingkan ya. Membandingkan antar baznas di Jawa Timur. Baznas Trenggalek itu termasuk yang baru ya, artinya pola sdm nya di Baznas Trenggalek ini kan mulai tahun 2016. Dibanding yang lain katakanlah sebenarnya sudah sangat jauh tertinggal. Ada di beberapa daerah, baznas itu sudah sangat lama ada. Cuma beberapa baznas sampai sekarang itu ya la yamutu wala yahya. Karena manajemennya tidak sedemikian rupa membuat visi misi kemudian target kemudian model pencapaian, itu kan tidak spesifik. Artinya ada model evaluasi, control, itu kan tidak berjalan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya berperan penting dalam penggalan dana zakat di Kabupaten

⁴⁷ Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

Trenggalek, bahkan sumber daya manusia lah yang menentukan dapat atau tidaknya potensi zakat itu terealisasi secara optimal. Manajemen sumber daya manusia yang *capable* dapat meningkatkan laju organisasi, sehingga pendapatan zakat dapat mencapai peningkatan yang maksimal.

Dari paparan-paparan yang diuraikan di atas dapat dilihat bahwa BAZNAS Kabupaten Trenggalek senantiasa mengupayakan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan lembaga, terutama upaya melalui penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik. Melalui kebijakan pengelolaan sumber daya manusia maupun kebijakan-kebijakan lain, serta pengembangan sistem manajemen modern yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Trenggalek, satu persatu tujuan yang tertuang dalam visi misi mulai tercapai. Dapat diraihnya opini WTP serta banyaknya lembaga sejenis yang datang untuk melakukan studi banding mengindikasikan kinerja sumber daya manusia BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang profesional dan kompeten.

C. Temuan Data

1. Temuan tentang Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek

Penerapan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek terdiri dari dua tahap, yaitu penerapan fungsi pokok manajemen dan penerapan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka manajemen zakat. Fungsi pokok manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/pelaksanaan, dan

pengawasan. Sedangkan aktivitas pengelola sumber daya manusia dalam rangka manajemen zakat terdiri dari pengadaan, pembinaan dan pemeliharaan, perawatan pegawai, serta pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek terdiri dari:

1) Perencanaan dari segi kuantitas

Secara kuantitas, bentuk perencanaan yang dibuat oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah perencanaan pengadaan pegawai/rekrutmen. Perumusan perencanaan terkait pengadaan pegawai terlebih dahulu diusulkan oleh staf, kemudian disampaikan kepada Pimpinan melalui rapat Pimpinan. Pimpinan selanjutnya menganalisis baik dari segi beban kerja maupun analisis kebutuhan dan target. Jika berdasarkan analisis tersebut BAZNAS perlu adanya tambahan SDM, maka perencanaan pengadaan akan disetujui oleh Pimpinan dan selanjutnya rekrutmen dapat dilaksanakan.

2) Perencanaan dari segi kualitas

Dari segi kualitas, bentuk perencanaan yang dibuat oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah perencanaan peningkatan kapasitas, yakni berupa pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun studi banding. Tujuan dilakukannya perencanaan peningkatan kapasitas adalah untuk mengoptimalkan kapasitas pegawai maupun

organisasi agar dapat mencapai kinerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Pengorganisasian

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, Bupati Trenggalek bertindak sebagai penasehat BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Pada jajaran Pimpinan terdapat 1 orang Ketua dan 4 orang Wakil Ketua yang masing-masing membidangi bidang-bagian tertentu, sedangkan Pelaksana yang berjumlah 6 orang bertugas untuk melaksanakan kegiatan operasional di BAZNAS Kabupaten Trenggalek.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek, pengorganisasian dilakukan oleh Pimpinan BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Pimpinan membuat deskripsi kerja secara tertulis untuk masing-masing staf Pelaksana agar memudahkan mereka dalam melaksanakan tugas.

Pada dasarnya tupoksi kerja BAZNAS Kabupaten Trenggalek sesuai dengan tupoksi kerja yang telah dirumuskan oleh BAZNAS Indonesia melalui Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, serta Peraturan BAZNAS. Dengan demikian deskripsi kerja di BAZNAS Kabupaten Trenggalek mengacu pada regulasi-regulasi tersebut.

Di antara deskripsi kerja yang ada, deskripsi kerja di bidang pendistribusian mempunyai beban kerja yang paling berat. Hal ini terjadi karena program-program unggulan berada pada ranah pendistribusian. Sayangnya, pada bidang tersebut tidak didukung

dengan kuantitas SDM yang memadai. Dengan staf Pelaksana yang hanya berjumlah satu orang saja, Pelaksanaan pendistribusian tentu akan mengalami banyak kendala.

Melihat skala prioritas dan target penghimpunan serta berdasarkan analisis kebutuhan, saat ini BAZNAS Kabupaten Trenggalek belum memprioritaskan untuk melakukan pengadaan pegawai, khususnya di bidang pendistribusian. Selain itu, terdapat kebijakan Pimpinan mengenai pembatasan anggaran dana operasional yang mempengaruhi rencana pengadaan ini.

Kurangnya jumlah tenaga Pelaksana di bidang pendistribusian tentu dapat mempengaruhi kegiatan operasional BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Untuk mengurai permasalahan tersebut, memaksimalkan SDM yang ada serta mempererat kerjasama tim dilakukan Pimpinan agar Pelaksanaan pendistribusian tetap dapat berjalan dengan baik. Staf bidang lain seperti bidang penghimpunan; bagian keuangan; ataupun bagian administrasi, masing-masing mendapatkan tambahan beban kerja. Meskipun begitu, deskripsi kerja staf Pelaksana yang sesungguhnya tidak terbengkalai begitu saja dan tetap terlaksana dengan sebagaimana mestinya.

Penambahan beban kerja tersebut merupakan wujud dari pengorganisasian yang dilakukan oleh Pimpinan. Di dalam Surat Keputusan tertera bahwa kewajiban staf Pelaksana adalah menjalankan tugas dan fungsi masing-masing serta tugas-tugas lain yang diberikan

oleh Pimpinan. Dengan dasar kebijakan tersebut, para Pelaksana kemudian saling bantu-membantu dalam melaksanakan tugas dan amanah untuk mengelola dana zakat, infaq, sedekah dan wakaf di Kabupaten Trenggalek.

c. Penggerakan/Pelaksanaan

Penggerakan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilakukan oleh Pimpinan melalui beberapa bentuk, yaitu:

1) Memberikan pemahaman kepada staf Pelaksana tentang kondisi lembaga

Pemberian pemahaman ini terutama yang berkaitan dengan tingkat beban kerja dan terbatasnya jumlah tenaga kerja di bidang pendistribusian. Kuantitas sumber daya manusia di internal lembaga yang terbatas, mengharuskan Pimpinan untuk menetapkan kebijakan dan meminta kepada staf Pelaksana agar saling bekerjasama dan membangun *teamwork*.

2) Membangun *Teamwork*

Teamwork dilakukan agar pekerjaan yang ada dapat segera diselesaikan dengan tepat, efektif serta efisien. Memang sudah seharusnya agar amil tidak menunda pendistribusian bantuan kepada mustahik, mengingat program pendistribusian yang beragam dan harus segera diselesaikan. BAZNAS Trenggalek sendiri melalui visi dan misinya telah berkomitmen untuk cepat tanggap dalam mengcover permasalahan umat. Untuk itu, jika dalam

operasionalnya ada staf Pelaksana yang kesulitan serta membutuhkan bantuan, maka staf yang lain ikut membantu, sebagaimana kebijakan dari Pimpinan untuk saling membantu dan bekerjasama.

BAZNAS Kabupaten Trenggalek membangun *teamwork* dengan memberikan pemahaman bahwa staf Pelaksana merupakan bagian vital dari organisasi yang memegang peran penting dalam menggerakkan roda organisasi. Dengan mempererat rasa kekeluargaan dan saling membantu agar tetap *on track* pada jalan menuju tujuan kemaslahatan umat, harapan besar BAZNAS Trenggalek dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan maksimal.

3) Meminta komitmen bekerja

Selain memperkuat *teamwork*, Pimpinan juga meminta komitmen bekerja dari staf Pelaksana. Komitmen ini yang nantinya menjadi modal awal bagi para staf untuk bekerja serta menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Jika mereka tetap berpegang teguh pada komitmen tersebut, maka hasil yang diinginkan tentu bukan hanya sekedar harapan. Komitmen ini juga dapat menjaga agar roda organisasi tetap pada relnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4) Memberikan motivasi

Dalam melakukan penggerakan, Pimpinan tentu tidak hanya memberikan perintah untuk saling bekerjasama dan meminta komitmen kepada staf, tetapi juga memberikan motivasi dan menjalin komunikasi. Dengan adanya motivasi, para staf menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi dapat diberikan secara langsung dan bersifat periodik, misalnya setiap melaksanakan rapat internal bulanan atau rapat Pimpinan. Dapat pula diberikan secara tidak langsung melalui pola komunikasi yang santai dan lugas maupun tindakan-tindakan tertentu dengan intensitas yang tidak menentu atau sesuai dengan kebutuhan. Pimpinan BAZNAS Kabupaten Trenggalek sendiri sering memberikan motivasi kepada para staf Pelaksana, terutama secara tidak langsung menggunakan bahasa yang santai sehingga lebih mengena kepada para staf Pelaksana.

d. Pengawasan

Tidak seperti instansi pemerintah yang dapat memantau daftar hadir melalui sistem absensi khusus yang terkomputerisasi, kebijakan untuk mengontrol kehadiran SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilaksanakan secara manual melalui pencatatan absensi dan lain-lain. Melihat jumlah formasi Pelaksana yang tidak banyak, pengawasan SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek tidak terlampau sulit untuk

dilaksanakan. Pimpinan dengan mudah dapat memantau kinerja masing-masing staf.

Adapun pengawasan atau pengendalian SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilakukan oleh Pimpinan melalui 2 cara, yakni pengawasan secara langsung dan pengawasan secara tidak langsung.

1) Pengawasan secara langsung

Pengawasan secara langsung dilakukan melalui rapat internal serta pengamatan kinerja staf. Melalui rapat Pimpinan yang dilaksanakan maksimal 1 bulan sekali, Pimpinan melakukan evaluasi dan mengontrol kinerja para staf Pelaksana. Adapun untuk pengamatan kinerja staf, Pimpinan dapat melaksanakannya dengan dua cara, yakni: secara langsung dengan mengamati kegiatan yang ada di kantor/lapangan; dan secara tidak langsung melalui pola komunikasi antar sesama staf.

2) Pengawasan secara tidak langsung

Pengawasan secara tidak langsung dilakukan oleh Pimpinan dengan cara mengontrol kegiatan staf melalui CCTV serta melalui media komunikasi seperti whatsapp grup dan lain-lain.

e. Pengadaan

Untuk mengisi kebutuhan formasi pegawai, BAZNAS Kabupaten Trenggalek selama ini menggunakan metode *employee referral* (rekomendasi dari pegawai yang ada di dalam organisasi), baik rekomendasi dari Pimpinan maupun Pelaksana. BAZNAS Kabupaten

Trenggalek lebih sering menggunakan sumber internal dalam rekrutmen pegawai, dalam hal ini adalah relawan BAZNAS Tanggap Bencana (BTB) yang telah berjuang bersama BAZNAS dalam melaksanakan tugas pendistribusian zakat. Relawan yang direkrut adalah yang kualifikasinya telah memenuhi standar serta sesuai dengan kebutuhan lembaga. Adapun relawan sendiri sistem rekrutmennya dilakukan secara terbuka dan telah melalui seleksi serta diklat yang sesuai dengan prosedur.

Selain melakukan rekrutmen dari sumber internal, BAZNAS juga menerapkan metode *walk in* di mana pelamar terlebih dahulu menyerahkan berkas lamaran. Apabila suatu saat BAZNAS membutuhkan formasi yang sesuai dengan kualifikasi pelamar maka akan diadakan seleksi. Setelah dilakukan seleksi, selanjutnya dilakukan *training* selama 2 atau 3 bulan terlebih dahulu untuk calon pegawai sebelum akhirnya dapat dinyatakan resmi bekerja di BAZNAS Kabupaten Trenggalek.

f. Pembinaan

Pembinaan pegawai di BAZNAS Kabupaten Trenggalek diwujudkan melalui kegiatan peningkatan kapasitas. Kegiatan ini merupakan salah satu upaya BAZNAS Kabupaten Trenggalek untuk meningkatkan profesionalitas lembaga. Adapun bentuk peningkatan kapasitas tersebut adalah:

1) Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Diklat ini dapat dilakukan secara mandiri maupun non mandiri. Diklat yang bersifat mandiri berarti melaksanakan diklat berdasarkan inisiatif diri sendiri dan tidak mendapatkan akomodasi maupun fasilitas dari lembaga, sedangkan diklat yang bersifat non mandiri berarti diklat yang mendapatkan rekomendasi dari lembaga dan difasilitasi pula oleh lembaga.

Adapun yang biasa dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah diklat non mandiri. Diklat non mandiri ada yang dilaksanakan di luar lembaga, misalnya program Pendidikan dan Latihan yang diadakan oleh BAZNAS pusat bekerjasama dengan BNSP; Diklat BTB; dan lain-lain, ada pula yang dilaksanakan di dalam lembaga, misalnya diklat mengenai SiMBA. Diklat SiMBA yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek bertujuan untuk meningkatkan kepiawaian pegawai dalam mengoperasikan SiMBA. Maka dari itu BAZNAS Kabupaten Trenggalek mendatangkan pemateri yang kompeten dari BAZNAS Provinsi Jawa Timur.

2) Studi Banding

Selain diklat/pelatihan SiMBA, BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga melaksanakan kegiatan peningkatan kapasitas dalam bentuk studi banding. Kegiatan ini dilakukan BAZNAS Kabupaten Trenggalek dengan mengunjungi BAZNAS di daerah lain agar dapat mengetahui dan mempelajari keunggulan serta

usaha-usaha lembaga tersebut dalam meningkatkan profesionalisme lembaganya.

g. Perawatan pegawai

Perawatan pegawai merupakan usaha untuk mempertahankan pegawai baik dari kondisi fisik, mental, maupun sikap agar tetap loyal dan bekerja produktif. Perawatan pegawai di BAZNAS Kabupaten Trenggalek menggunakan sistem kompensasi/ penggajian. Penggajian ini diklasifikasi menjadi 3 jenis, yakni gaji pokok, tunjangan, dan insentif.

1) Gaji pokok

Gaji pokok merupakan imbalan dari lembaga atas kewajiban pokok yang harus dilaksanakan oleh pegawai yang besarnya bersifat tetap setiap bulan. BAZNAS Kabupaten Trenggalek melakukan penyesuaian terhadap skala gaji pokok sekurang-kurangnya setiap 1 (satu) tahun. Penyesuaian ini tentunya dengan mempertimbangkan kondisi keuangan lembaga, memperhatikan nilai kebutuhan hidup, kebijakan pemerintah, dan tingkat inflasi.

2) Tunjangan

Tunjangan merupakan tambahan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan kepada Pegawai dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan, dan memotivasi Pegawai untuk meningkatkan produktivitas. Tunjangan dapat berupa finansial dan non-finansial.

Adapun jenis-jenis Tunjangan Pegawai adalah tunjangan masa kerja; tunjangan jabatan; dan tunjangan kesejahteraan.

3) Insentif

Setiap Pegawai yang memenuhi syarat dapat memperoleh insentif yang jenis dan jumlahnya bervariasi menurut kinerja, kualifikasi dan profesi. Insentif tersebut diberikan dalam bentuk insentif kinerja; insentif kedisiplinan; dan/atau insentif kelebihan jam kerja/lembur.

h. Pemberhentian.

Di BAZNAS Kabupaten Trenggalek pemberhentian pegawai / Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) bagi pegawai tetap dan pegawai tidak tetap dapat dilakukan setiap saat apabila pegawai tersebut tidak memenuhi syarat sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pemutusan hubungan kerja bagi pegawai dilakukan apabila:

- a. telah memasuki batas usia pensiun;
- b. mengajukan berhenti atas permintaan sendiri secara tertulis;
- c. tidak mampu lagi melakukan pekerjaan karena gangguan kesehatan/sakit yang tidak mungkin disembuhkan lagi;
- d. tidak cakap melakukan tugas pekerjaannya serta menunjukkan kinerja yang tidak baik;
- e. dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat karena pelanggaran kode etik/peraturan disiplin;

- f. dijatuhi hukuman penjara oleh pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap karena masalah pidana berat;
- g. dan lain-lain.

Terkait dengan kebijakan pemberhentian ini, BAZNAS Kabupaten Trenggalek hingga kini tercatat telah satu kali melaksanakan kebijakan pemutusan hubungan kerja terhadap pegawai. Pemutusan hubungan kerja tersebut termasuk dalam kategori pengunduran diri atau pengajuan pemberhentian atas permintaan sendiri secara tertulis. Meskipun demikian, BAZNAS Kabupaten Trenggalek belum pernah memberhentikan pegawai secara langsung, sebab pegawai yang ada dinilai telah baik kinerjanya dan masih tetap konsisten hingga sekarang.

2. Temuan tentang Efektivitas Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek

Efektivitas manajemen sumber daya manusia dinilai dapat memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian kesuksesan organisasi. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dibuat oleh sebuah organisasi dapat diukur efektivitasnya berdasarkan seberapa jauh organisasi tersebut dalam mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, serta seberapa besar komitmen pegawai maupun organisasi dalam bekerja dan mengambil keputusan yang tepat sehingga *output* yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam mengelola zakat, BAZNAS Kabupaten Trenggalek percaya bahwa Pelaksanaan kegiatan pengelolaan yang terkoordinasi dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang optimal, zakat perlu dikelola oleh Sumber Daya Manusia yang profesional. Dengan kata lain, untuk mengoptimalkan pengelolaan zakat secara amanah, profesional dan transparan maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang cakap dan kompeten.

Berdasarkan pertimbangan tersebut terbitlah Peraturan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek Nomor 05 Tahun 2017/1438 Tentang Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek. Penerbitan peraturan ini telah dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek sejak awal berdirinya (tahun 2017), jauh sebelum peraturan tentang pengelolaan SDM BAZNAS Indonesia secara spesifik diterbitkan dalam bentuk Pedoman Manajemen Amil Zakat.

BAZNAS Kabupaten Trenggalek sejak awal telah memberikan atensi yang besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Melalui peraturan ini BAZNAS Kabupaten Trenggalek berusaha meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya sebaik mungkin berdasarkan prinsip-prinsip profesionalisme, keadilan, dan kesamaan hak yang tidak membedakan manusia atas dasar suku, ras, dan gender.

Selain melalui regulasi atau peraturan tertulis, BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga senantiasa mengupayakan strategi yang

efektif untuk mencapai tujuan lembaga, terutama melalui kebijakan atau keputusan Pimpinan baik yang berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia maupun kebijakan yang lain. Salah satu kebijakan penting yang dibuat oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah kebijakan mengenai pembatasan hak amil untuk biaya operasional lembaga.

Umumnya dana zakat yang dapat digunakan sebagai operasional adalah sebesar 12,5%, sedangkan infaq sebesar 20%, namun BAZNAS Kabupaten Trenggalek memberlakukan kebijakan pengambilan hak untuk operasional seminimal mungkin dengan menyamaratakan masing-masing menjadi 10% saja.

Kebijakan pembatasan hak amil sangat berpengaruh terhadap kegiatan operasional lembaga, termasuk pula mempengaruhi perencanaan pengadaan SDM, sebab pengadaan SDM amat erat kaitannya dengan dana operasional. Bukan tanpa alasan kebijakan ini diambil oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Ini merupakan usaha BAZNAS untuk mencapai misi ke-2 yakni mewujudkan BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang terpercaya dan menjadi pilihan umat.

Banyaknya muzaki yang memilih untuk menyalurkan zakatnya kepada mustahik secara mandiri mengindikasikan kurangnya kepercayaan muzaki terhadap lembaga. Dengan membangun kepercayaan umat yang salah satunya melalui strategi pengurangan hak amil ini, BAZNAS Kabupaten Trenggalek berharap dapat mencapai visi

misinya dengan efektif dan efisien. Sebab ketika muzaki telah percaya kepada lembaga, maka proses dan kegiatan yang lain dapat lebih mudah untuk dilaksanakan.

Selain membangun kepercayaan muzaki, BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga mengembangkan manajemen modern. Hal ini tentu dilakukan BAZNAS sebagai upaya untuk mencapai visi dan visinya. Salah satu bentuk manajemen modern yang dikembangkan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah adanya *tagline* dan *key performance indicator* (KPI).

Adapun visi dan misi lain yang selalu ditekankan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah responsif atau tanggap terhadap permasalahan umat. Permasalahan yang hadir di tengah-tengah umat saat ini tidak jauh dari adanya pandemi covid-19. Beragam dampak yang ditimbulkan dengan adanya pandemi mendorong BAZNAS Kabupaten Trenggalek untuk lebih responsif terhadap permasalahan ini. Banyak lembaga sejenis yang kurang responsif terhadap permasalahan ini, akan tetapi BAZNAS Trenggalek dengan segenap usahanya berusaha merespon dengan cepat.

Responsif terhadap permasalahan yang ada menunjukkan bahwa output yang dihasilkan oleh manajemen yang dikembangkan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek berbanding lurus dengan tujuan lembaga di dalam visi misinya. Selain itu, dapat diraihnya opini WTP serta banyaknya lembaga sejenis yang datang untuk melakukan studi

banding mengindikasikan kinerja sumber daya manusia BAZNAS Kabupaten Trenggalek yang profesional dan kompeten.

Manajemen sumber daya berperan penting dalam penggalan dana zakat di Kabupaten Trenggalek, bahkan sumber daya manusia lah yang menentukan dapat atau tidaknya potensi zakat itu terealisasi secara optimal. Manajemen sumber daya manusia yang *capable* akan menghasilkan sumber daya manusia yang profesional dan kompeten sehingga dapat meningkatkan laju organisasi. Dengan demikian, pendapatan zakat akan dapat mencapai peningkatan yang maksimal.