

BAB V

PEMBAHASAN

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

Di dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat fungsi-fungsi yang meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Jika dilihat dari perspektif manajemen zakat, maka fungsi manajerial merupakan fungsi-fungsi yang terdapat dalam teori manajemen umum, yakni perencanaan; pengorganisasian; penggerakan; dan pengawasan. Sedangkan fungsi operasional, sebagaimana dijelaskan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat Kementerian Agama RI dalam buku Panduan Organisasi Pengelola Zakat merupakan kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka manajemen zakat yang meliputi pengadaan; pembinaan dan pemeliharaan; perawatan pegawai; dan pemberhentian.¹

Penerapan manajemen sumber daya manusia pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek didasarkan pada fungsi pokok manajemen dan 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.

¹ Tim Penyusun, *Panduan Organisasi Pengelola Zakat...*, hal. 27.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan rangkaian perhitungan dan penentuan mengenai kegiatan yang akan datang. Dapat pula dikatakan sebagai proses manajemen pengambilan keputusan di masa sekarang untuk tujuan di masa yang akan datang. Dalam perencanaan SDM, perencanaan harus selalu dilakukan agar dapat menampung segala perkembangan kebutuhan dan tuntutan di masyarakat yang semakin meningkat, baik dalam jumlah maupun mutu yang diinginkan.²

Perencanaan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek terdiri dari perencanaan dari segi kuantitas dan perencanaan dari segi kualitas. Secara kuantitas, bentuk perencanaan yang dibuat oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah perencanaan pengadaan pegawai/rekrutmen, sedangkan dari segi kualitas adalah perencanaan peningkatan kapasitas. Hal ini selaras dengan yang dinyatakan oleh Michael Armstrong dalam Gaol bahwa perencanaan SDM adalah menaksir terhadap kebutuhan-kebutuhan terhadap orang-orang di masa mendatang baik jumlah dan tingkatan keahlian serta kecakapan.³

Kebijakan mengenai perencanaan pengadaan pegawai pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek tercantum dalam Pasal 4 Peraturan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek Nomor 05 Tahun 2017/1438 Tentang

² Chr. Jimmy L. Gaol, *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia: Kosep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta: PT Grasindo, 2014), hal. 80.

³ *Ibid.*, hal. 81.

Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Trenggalek, sebagai berikut: ⁴

- (1) Perencanaan pengadaan Pegawai dibuat dalam jangka waktu 5 (lima) tahun atau sesuai dengan rencana strategis BAZNAS Kabupaten Trenggalek.
- (2) Perencanaan sebagaimana dimaksud ayat 1 (satu) dibuat sesuai kebutuhan dengan memperhatikan rasio beban kerja dan kebutuhan SDM.

Perencanaan pengadaan memang tidak harus dilakukan setiap tahun tetapi berdasarkan kebutuhan perusahaan, untuk itu sebelum melakukan pengadaan SDM perlu dicermati betul apakah memang perlu diadakan pengadaan ataukah tidak. Jadi dengan kata lain perencanaan pengadaan SDM perlu dibuat dengan secermat mungkin.⁵

Dalam menyusun perencanaan pengadaan pegawai di BAZNAS Kabupaten Trenggalek, rumusan perencanaan terlebih dahulu diusulkan oleh staf, kemudian disampaikan kepada pimpinan melalui rapat pimpinan. Pimpinan selanjutnya menganalisis rumusan perencanaan tersebut 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.

⁴ 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.

⁵ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 43.

Kapasitas SDM merupakan kunci keberhasilan pencapaian kinerja, sehingga peningkatan kapasitas menjadi langkah strategis BAZNAS untuk mencapai keberhasilan tersebut. Menurut Singaraja Indera Widajanto sebagaimana dikutip oleh djkn.kemenkeu.go.id, ada tiga indikator yang dapat mempengaruhi kapasitas SDM, yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.⁶ Perencanaan peningkatan kapasitas yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek berupa pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun studi banding. Melalui perencanaan diklat dan studi banding ini BAZNAS Kabupaten Trenggalek berharap dapat mengoptimalkan kapasitas pegawainya.

Pendidikan dan pelatihan menjadi opsi lain ketika organisasi tidak dapat melakukan rekrutmen. Dengan adanya diklat sebuah organisasi 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.

2. Pengorganisasian

Setelah melakukan perencanaan, selanjutnya yang harus dilakukan adalah pengorganisasian. Pengorganisasian berarti mengatur setiap kegiatan dan sumber daya agar terorganisir dengan baik. Berdasarkan struktur organisasi yang ada, Bupati Trenggalek bertindak sebagai penasehat BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Pada jajaran pimpinan terdapat 1 orang ketua dan 4

⁶ <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita/baca/3723/Kapasitas-SDM-Merupakan-Kunci-keberhasilan-Pencapaian-Kinerja.html> (Diakses pada tanggal 9 September 2020)

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.

Tugas ketua adalah memimpin pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Ketika ketua berhalangan hadir, maka kewenangan dilimpahkan kepada wakil ketua sesuai dengan bidang yang dipimpin masing-masing. Adapun ketika dalam kondisi darurat, maka kebijakan dapat dibuat dengan memanfaatkan media komunikasi.

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. Hal ini sesuai dengan definisi pengorganisasian menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Cintia Septiani dalam Skripsi berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan: Studi Kasus di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Rahmawati*, bahwa pengorganisasian adalah menentukan tugas-tugas apa saja yang dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa melapor siapa, dan pada tingkat mana keputusan-keputusan harus dibuat.⁷

Pada dasarnya deskripsi/tupoksi kerja BAZNAS Kabupaten Trenggalek sesuai dengan tupoksi kerja yang telah dirumuskan oleh BAZNAS Indonesia melalui Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, serta Peraturan BAZNAS.

⁷ Cintia Septiani, *Manajemen_...*, hal. 55.

Dengan demikian deskripsi kerja di BAZNAS Kabupaten Trenggalek mengacu pada regulasi-regulasi tersebut.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, 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.⁸

Dengan staf pelaksana yang hanya berjumlah satu orang, pelaksanaan di bidang pendistribusian tentu akan mengalami banyak kendala. Beruntung BAZNAS Kabupaten Trenggalek memiliki relawan BAZNAS Tanggap Bencana (BTB) yang membantu dalam mendistribusikan dana. Meskipun begitu, setiap program pendistribusian perlu adanya *handling* yang tentu saja kurang efektif apabila hanya dilakukan oleh satu orang.

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, 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

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

dilakukan sebagai jalan keluar terbaik agar pelaksanaan pendistribusian tetap dapat berjalan dengan baik. Hal ini sebagaimana pendapat Suit dan Almasdi dalam Septiani yang mendefinisikan kerjasama sebagai suatu upaya untuk menghimpun kekuatan guna menyelesaikan pekerjaan berat dan besar yang tidak mungkin dikerjakan oleh satu orang.⁹

Implementasi dari kerjasama tim tersebut adalah adanya tambahan beban kerja bagi masing-masing staf pelaksana. Masing-masing staf diminta untuk memegang satu jenis program pendistribusian agar banyaknya tugas di bidang pendistribusian dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Meskipun begitu, deskripsi kerja staf pelaksana yang sesungguhnya tidak terbengkalai begitu saja dan tetap terlaksana dengan sebagaimana mestinya.

Adapun penambahan beban kerja itu sendiri 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.

3. Penggerakan/Pelaksanaan

Penggerakan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilakukan oleh pimpinan. Penggerakan tersebut diwujudkan dengan memberikan pemahaman kepada staf pelaksana tentang seluruh kondisi di

⁹ Cintia,Septiani, *Manajemen...*, hal. 22.

lembaga, membangun teamwork, meminta komitmen bekerja, dan memberikan motivasi.

a. 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*.

b. 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 meng-*cover* 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.

Berdasarkan temuan di lapangan, BAZNAS Kabupaten Trenggalek membangun *teamwork* dengan memberikan pemahaman bahwa staf pelaksana merupakan bagian vital dari organisasi yang memegang peran

penting dalam menggerakkan roda organisasi.¹⁰ 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.

c. Meminta komitmen bekerja

Selain memperkuat *teamwork*, pimpinan juga meminta komitmen bekerja dari staf pelaksana. Hal ini senada dengan hasil penelitian Cintia Septiani dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan: Studi Kasus di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Rahmawati, bahwa penggerakan dilaksanakan oleh pimpinan dengan memastikan komitmen dan memberikan pemahaman kepada stafnya mengenai keterbatasan SDM yang ada di organisasi, sebelum staf menjalankan tugasnya.¹¹

Adapun komitmen yang diminta BAZNAS Kabupaten Trenggalek dari para staf pelaksana adalah:

- 1) Bekerja sesuai dengan prosedur;
- 2) Tepat waktu;
- 3) Inovasi;
- 4) Kreatifitas; dan
- 5) Mengutamakan pelayanan.¹²

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Deni Riani (Pelaksana Bidang Penghimpunan), tanggal 27 Juli 2020

¹¹ Cintia Septiani, *Manajemen...*, hal. 59.

¹² Wawancara dengan Bapak Masun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

Komitmen inilah 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.

d. Memberikan motivasi

Adapun bentuk penggerakan lain dari pimpinan adalah pemberian motivasi. Menurut Yusuf, motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.¹³ Dengan demikian, adanya motivasi dapat membuat para staf 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.

¹³ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syari'ah*, (Jakarta, PT RajaGrafindo, 2015) Cet ke-1, hal. 263.

4. 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 (dua) cara, yakni pengawasan secara langsung dan pengawasan secara tidak langsung.

a. Pengawasan secara langsung

Pengawasan secara langsung dilakukan melalui rapat internal serta pengamatan kinerja staf. Melalui rapat pimpinan yang dilaksanakan maksimal 1 (satu) bulan sekali, pimpinan melakukan evaluasi dan mengontrol kinerja para staf pelaksana.¹⁴ 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.

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Masun Ismail (Ketua Baznas Kabupaten Trenggalek periode 2016-2021), tanggal 18 Agustus 2020

b. 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.¹⁵

5. Pengadaan

Kebijakan mengenai pengadaan pegawai pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek tercantum dalam Pasal 5 ayat (1) dan (2) 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, sebagai berikut:¹⁶

- (1) Lowongan formasi Pegawai diumumkan secara terbuka melalui Bagian Administrasi Umum dan SDM sekurang-kurangnya di website BAZNAS Kabupaten Trenggalek dengan menyebutkan syarat dan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pelamar.
- (2) Proses rekrutmen Pegawai dilakukan secara terbuka dan akuntabel.

Berdasarkan temuan di lapangan, BAZNAS Kabupaten Trenggalek hingga kini belum dapat melaksanakan rekrutmen secara terbuka untuk pegawai sebab penerimaan dana masih belum cukup besar. Berbeda halnya jika capaian penerimaan BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah mencapai peningkatan yang signifikan, maka BAZNAS tentunya akan memerlukan

¹⁵ Wawancara dengan bapak Rohmat (Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum), tanggal 18 Agustus 2020

¹⁶ 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

sumber daya yang lebih besar baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, sehingga rekrutmen secara terbuka akan dapat diberlakukan.¹⁷

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.

Adapun seleksi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah sebagai berikut:¹⁸

- (1) Seleksi administrasi oleh pelaksana bagian administrasi, umum dan SDM.

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

¹⁸ 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

- (2) Seleksi kemampuan.
- (3) Pemeriksaan psikologis dan tes kesehatan.
- (4) Pengusulan hasil seleksi oleh Tim seleksi BAZNAS Kabupaten Trenggalek.
- (5) Penentuan kelulusan oleh Ketua BAZNAS Kabupaten Trenggalek.

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.

6. Pembinaan

Pembinaan pegawai dilakukan untuk meningkatkan kecakapan pegawai demi pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Kegiatan ini merupakan salah satu upaya BAZNAS Kabupaten Trenggalek dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai profesionalitas lembaga. Menurut Perangin-angin dan Ariyanto seperti yang dikutip oleh Sembiring dan Ketut, peningkatan kinerja pegawai dapat dilihat sebagai sebuah keberhasilan perusahaan, karena ketika MSDM telah berjalan dengan tepat maka perusahaan dapat memperbaiki kinerja pegawai sesuai dengan kriteria perusahaan.¹⁹

Pembinaan pegawai di BAZNAS Kabupaten Trenggalek diwujudkan melalui kegiatan peningkatan kapasitas. Adapun bentuk peningkatan kapasitas tersebut adalah sebagai berikut:

¹⁹ Sony Ricardo Sembiring dan Ketut Budiarta, "Efektivitas Manajemen...", hal. 1395.

a. Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Diklat dapat dilakukan secara mandiri maupun non mandiri. Diklat mandiri berarti melaksanakan diklat berdasarkan inisiatif sendiri dan tidak mendapatkan akomodasi maupun fasilitas dari lembaga, sedangkan diklat non mandiri berarti melaksanakan diklat berdasarkan 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, dan ada pula yang dilaksanakan di dalam lembaga, misalnya diklat mengenai SiMBA.

b. Studi Banding

Selain diklat/pelatihan, 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.

7. 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 (tiga) jenis, yakni gaji pokok, tunjangan, dan intensif.²⁰

a. Gaji pokok

Gaji pokok merupakan imbalan dari lembaga atas kewajiban pokok yang harus dilaksanakan oleh pegawai yang besarnya bersifat tetap setiap bulan dan ditentukan berdasarkan tingkat. Pegawai tidak tetap berhak atas 75% dari gaji pokok yang berlaku. 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.

b. 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.

c. Intensif

Setiap Pegawai yang memenuhi syarat dapat memperoleh insentif yang jenis dan jumlahnya bervariasi menurut kinerja, kualifikasi dan

²⁰ 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

profesi. Insentif tersebut dibebankan pada unit kerja masing-masing dan diberikan dalam bentuk insentif kinerja; insentif kedisiplinan; dan/atau insentif kelebihan jam kerja/lembur.

8. 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:²¹

- 1) Telah habis masa kontrak bagi pegawai tidak tetap;
- 2) Telah memasuki batas usia pensiun;
- 3) Mengajukan berhenti atas permintaan sendiri secara tertulis;
- 4) Tidak mampu lagi melakukan pekerjaan karena gangguan kesehatan/sakit yang tidak mungkin disembuhkan lagi;
- 5) Tidak cakap melakukan tugas pekerjaannya serta menunjukkan kinerja yang tidak baik;
- 6) Dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat karena pelanggaran kode etik/peraturan disiplin;
- 7) Dijatuhi hukuman penjara oleh pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap karena masalah pidana berat; dan/atau
- 8) Perampangan pegawai karena reorganisasi kelembagaan, atau sebab-sebab yang lain.

²¹ 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

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.

B. Pembahasan tentang Efektivitas Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Trenggalek untuk Meningkatkan Pendapatan Zakat

Efektivitas merupakan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Dalam manajemen sumber daya manusia, efektivitas dinilai dapat memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian kesuksesan organisasi. BAZNAS Kabupaten Trenggalek sendiri melakukan pengelolaan dan pengembangan SDM ditujukan untuk meningkatkan pencapaian visi dan misi lembaga.

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.

Penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia penting dilakukan untuk melihat sejauh mana kontribusi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh organisasi pengelola zakat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam konteks penelitian ini adalah melihat sejauh mana kontribusi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan pendapatan zakat. Hal ini sesuai dengan pendapat Didin Hafidhuddin bahwa salah satu langkah yang harus dilakukan untuk memaksimalkan potensi zakat adalah dengan terus melakukan penguatan amil zakat.²² Adapun penguatan amil zakat ini dapat tergambar dari manajemen sumber daya manusia yang profesional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan pendapatan zakat secara maksimal.

Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi untuk menilai efektivitas MSDM adalah dengan audit MSDM. Hal ini dapat dilihat dari 5 (lima) tujuan audit SDM yang dijelaskan oleh Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam mengutip pendapat IBK. Bayangkara sebagai berikut:²³

1. Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia
2. Menilai apakah program/aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara efektif, dan efisien

²² <https://republika.co.id/berita/p22qtu335/ini-lima-langkah-konkret-untuk-maksimalkan-zakat> (Diakses pada tanggal 26 Oktober 2020)

²³ Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam, "Audit Manajemen...", hal. 7.

3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas sumber daya manusia.

Selain itu, mengutip pendapat dari Shiri, Sony Ricardo Sembiring dan Ketut Budiarta dalam penelitiannya yang berjudul Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Penerapan Audit Manajemen pada Hotel X Seminyak) menjelaskan bahwa pendekatan utama yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan audit manajemen adalah menentukan ketaatan kepada peraturan dan hukum yang digunakan, mengukur antara kesesuaian program dengan tujuan organisasi dan juga dengan mengukur kinerja program²⁴ Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti mengukur efektivitas penerapan manajemen sumber daya manusia pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek dengan melihat kesesuaian antara pelaksanaan program/kebijakan dengan regulasi terkait, serta membandingkan output dari program/kebijakan dengan tujuan organisasi.

Penilaian efektivitas yang peneliti lakukan juga selaras dengan penelitian Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam dengan judul Audit Manajemen Untuk

²⁴ Sony Ricardo Sembiring dan Ketut Budiarta, "Efektivitas Manajemen...", hal. 1394.

Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X). Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pengukuran efektivitas fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan membandingkan output dari program/kebijakan dengan tujuan organisasi maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri. Apabila output dari program/kegiatan memberikan kontribusi besar pada tujuan organisasi atau program/kegiatan, maka dapat dikatakan efektif. Sebaliknya, apabila output dari program/kegiatan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap tujuan organisasi atau program/kegiatan tersebut, maka dapat dikatakan tidak efektif.²⁵

1. Perencanaan

Sebagaimana dijelaskan dalam paparan data, perencanaan SDM pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek terdiri atas perencanaan dari segi kualitas dan kuantitas. Perencanaan SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra), dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Perencanaan SDM ini dibuat sesuai dengan kebutuhan dengan memperhatikan rasio beban kerja dan kebutuhan SDM, sehingga BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah memperhatikan faktor internal maupun eksternal. Hal ini sesuai dengan pendapat Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam bahwa perencanaan SDM yang maksimal harus mengadopsi berbagai perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang terjadi, sehingga dapat memenuhi tuntutan perubahan.²⁶

²⁵ Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam, "Audit Manajemen...", hal. 10.

²⁶ *Ibid.*, hal. 11.

Hasil penemuan di lapangan menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah sesuai dengan Peraturan BAZNAS Tentang Pedoman Manajemen Amil Zakat dan Peraturan Perundang-Undangan RI tentang pengelolaan zakat. Dari hasil wawancara dan observasi juga dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM yang dilaksanakan memberikan dampak yang positif bagi pencapaian visi dan misi organisasi. Walaupun ada beberapa kegiatan yang semestinya dapat dituangkan dalam perencanaan SDM namun belum dapat direalisasikan karena melihat skala prioritas, akan tetapi BAZNAS dapat mengatasinya dengan membuat kebijakan-kebijakan yang efektif agar dapat mengoptimalkan SDM yang ada.

Perencanaan SDM yang disusun oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah dilaksanakan dengan baik dan hasilnya telah memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan lembaga meskipun ada beberapa target yang belum tercapai. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan SDM pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek efektif.

2. Pengorganisasian

Mengutip pendapat dari Dalimunthe, Septiani menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, serta lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi (yang tercermin dalam struktur formal organisasi) dan pembagian kerja. Kedua aspek ini merupakan dasar

proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien²⁷

Pengorganisasian yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Trenggalek tercermin dari struktur organisasi dan deskripsi kerja yang ada. Keduanya dibuat untuk mengoptimalkan kinerja organisasi serta memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugas. Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa deskripsi kerja yang dibuat BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah sesuai dengan Peraturan BAZNAS dan Undang-Undang Zakat di Indonesia. Dalam pelaksanaannya, para pegawai juga telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing.

Pengorganisasian di BAZNAS Kabupaten Trenggalek melalui struktur organisasi dan pembuatan deskripsi kerja telah memberikan dampak yang positif bagi pencapaian visi dan misi organisasi. Meskipun hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa pegawai mendapatkan tambahan beban kerja karena tingginya beban kerja di bidang pendistribusian tidak didukung oleh kuantitas SDM yang memadai, namun melalui kebijakan yang tepat BAZNAS Kabupaten Trenggalek dapat mengurai permasalahan tersebut dengan baik. Hasilnya, pegawai tetap dapat melaksanakan deskripsi kerjanya sesuai dengan standar, ditambah dengan tertunainya deskripsi kerja yang dibebankan kepadanya dengan tepat waktu.

²⁷ Cintia_Septiani, *Manajemen...*, hal. 19.

Berdasarkan uraian di atas, pengorganisasian SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah dilaksanakan dengan baik dan konsisten sesuai dengan regulasi yang ada. Hasilnya diketahui telah memberikan kontribusi bagi tercapainya visi dan misi organisasi. Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa pengorganisasian SDM yang diterapkan di BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah efektif.

3. Penggerakan

Penggerakan atau pelaksanaan adalah keseluruhan usaha, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif, efisien, dan ekonomis.²⁸ Pada dasarnya penggerakan (disebut pula pengarahan) bersifat sangat kompleks karena di samping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan segala tingkah lakunya memiliki sifat, karakter, emosi, norma, dan nilai sosial yang berbeda-beda.²⁹ Dengan demikian penggerakan sepenuhnya diserahkan kepada bagaimana pemimpin menggerakkan anggotanya agar mau bekerja dengan maksimal. Tidak ada regulasi yang mengatur tentang bagaimana seorang pemimpin harus menggerakkan anggotanya. Jika pun ada, maka hal tersebut hanya berfungsi sebagai koridor agar pemimpin tidak semena-mena dalam menggerakkan anggotanya.

Penggerakan SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek diwujudkan melalui pemberian pemahaman kepada pegawai terhadap kondisi lembaga,

²⁸ Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 128.

²⁹ Cintia Septiani, *Manajemen...*, hal. 21.

penguatan *teamwork*, permintaan komitmen kerja, serta pemberian motivasi. Hasil penemuan di lapangan menunjukkan bahwa penggerakan SDM yang dilakukan oleh pimpinan BAZNAS Kabupaten Trenggalek memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Semakin hari pencapaian kinerja BAZNAS Kabupaten Trenggalek semakin menunjukkan profesionalismenya, ditandai dengan tingkat responsivitas organisasi terhadap permasalahan umat.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa penggerakan SDM yang dilaksanakan BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah memberikan dampak yang positif bagi pencapaian visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan SDM pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek efektif

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan Tindakan manajemen untuk menilai, mengawasi, dan mengendalikan jalannya aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.³⁰ Pengawasan terhadap SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek dilakukan oleh pimpinan melalui evaluasi dan pengamatan. Sesuai dengan ketentuan yang ada di BAZNAS Kabupaten Trenggalek, setiap satu bulan sekali dilaksanakan rapat pimpinan untuk menilai kinerja; melakukan evaluasi; serta menentukan rencana strategis. Pengamatan juga dilakukan oleh pimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk meninjau kinerja para staf.

³⁰ Yan Hanif Jawangga, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Klaten: Cempaka Putih, 2019), hal. 20.

Pengawasan SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah dilaksanakan dengan baik dan konsisten sesuai dengan ketentuan yang ada. Berdasarkan observasi lapangan, evaluasi dan pengamatan yang dilakukan BAZNAS juga memberikan dampak yang signifikan terhadap pengembangan SDM dan pencapaian tujuan organisasi. Meskipun *controlling* melalui absensi pegawai belum menggunakan sistem yang terkomputerisasi, namun melihat jumlah SDM yang tidak banyak dan absensi manual dipandang masih efektif untuk digunakan, hal ini sama sekali tidak mempengaruhi pengawasan SDM dalam rangka pencapaian visi dan misi BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Dengan demikian maka peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah efektif.

5. Pengadaan

Prosedur pengadaan SDM pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek tercantum dalam Pasal 5 ayat (1) dan (2) 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. Peraturan tersebut telah sesuai dengan Pedoman Pengelolaan Amil Zakat yang diterbitkan oleh BAZNAS Indonesia.

Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa lowongan formasi pegawai diumumkan secara terbuka melalui Bagian Administrasi Umum dan SDM sekurang-kurangnya di website BAZNAS Kabupaten Trenggalek dengan menyebutkan syarat dan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pelamar. Berdasarkan hasil wawancara lapangan, pelaksanaan rekrutmen di BAZNAS

Kabupaten Trenggalek menggunakan sumber internal dan eksternal serta menggunakan metode *walk-ins* dan *employee referral* (rekomendasi dari pegawai yang ada di dalam organisasi). Seleksi yang dilakukan juga telah mengacu pada peraturan tersebut. Dengan demikian, pelaksanaan pengadaan SDM di BAZNAS Kabupaten telah mematuhi Peraturan Ketua BAZNAS Kabupaten Trenggalek serta Pedoman Pengelolaan Amil Zakat.

Prosedur perekrutan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah memenuhi kebutuhan lembaga, meskipun penambahan tenaga kerja masih dibutuhkan untuk mem-*back up* beberapa tugas. Pengadaan SDM di BAZNAS Kabupaten Trenggalek juga telah dilaksanakan dengan baik dan hasilnya telah memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa pengadaan SDM pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek efektif.

6. Pembinaan dan Pemeliharaan

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.³¹

³¹ 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

Salah satu usaha BAZNAS Kabupaten Trenggalek dalam mewujudkan SDM yang cakap dan kompeten adalah dengan adanya pembinaan dan pemeliharaan pegawai melalui diklat dan studi banding. Dalam rangka mengoptimalkan SDM yang ada BAZNAS Kabupaten Trenggalek senantiasa mengikutkan pegawainya dalam diklat, baik yang ada di luar maupun yang ada di dalam lembaga, serta melaksanakan studi banding ke lembaga sejenis. Ini juga merupakan upaya BAZNAS Kabupaten Trenggalek dalam meningkatkan kapasitas pegawai untuk menuju profesionalitas lembaga, sebagaimana tercantum dalam dalam 4 tagline BAZNAS yakni amanah, profesional, transparan dan akuntabel.

Diklat pegawai yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah sesuai dengan kebutuhan pegawai maupun lembaga. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa diklat pegawai memberikan dampak yang positif bagi pegawai, seperti bertambahnya pengetahuan, meningkatnya produktivitas, kompetensi serta motivasi kerja yang pada akhirnya dapat mendukung kinerja mereka sehingga memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan lembaga. Berdasarkan pemenuhan kriteria dari segi pencapaian tujuan organisasi, peneliti menyimpulkan bahwa penerapan pembinaan dan pemeliharaan pegawai telah berjalan efektif.

7. Perawatan Pegawai

Bentuk perawatan pegawai yang dilakukan di BAZNAS Kabupaten Trenggalek adalah dengan sistem kompensasi/penggajian. Kebijakan kompensasi bagi pegawai BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah diatur dalam

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 dan pelaksanaannya pun sudah sesuai. Peraturan ini juga sesuai dengan Pedoman Pengelolaan Amil Zakat yang dirumuskan oleh BAZNAS Indonesia.

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi, program kompensasi ini telah dilaksanakan BAZNAS Kabupaten Trenggalek secara baik dan konsisten serta berkontribusi pada pencapaian tujuan lembaga. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa kebijakan perawatan pegawai telah dilaksanakan dengan efektif.

8. Pemberhentian

Prosedur pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja (PHK) pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek tercantum dalam Pasal 18-21 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.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa pengunduran diri oleh pegawai pernah dilakukan satu kali di BAZNAS Kabupaten Trenggalek. Pengunduran diri ini dilatar belakangi oleh perasaan bersalah dari pegawai yang bersangkutan. Sesuai dengan prosedur yang ada, BAZNAS Kabupaten Trenggalek menyetujui pengunduran diri tersebut dan memberlakukan kebijakan pemberhentian. Pelaksanaan pemberhentian tersebut telah sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan dan tentunya berkontribusi besar

terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut peneliti menyimpulkan bahwa penerapan kebijakan pemberhentian di BAZNAS Kabupaten Trenggalek telah efektif.