

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
KOMPETENSI PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT
(STUDI: DOMPET DHUFAA YOGYAKARTA)**

***COMPETENCE-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
TO ZAKAT MANAGEMENT ORGANIZATION (STUDY:
DOMPET DHUFAA YOGYAKARTA)***

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Ekonomi Islam



Oleh:

GITA SEVANI TRIANA

16423085

PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM

JURUSAN STUDI ISLAM

FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2022

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Gita Sevani Triana
NIM : 16423085
Program Studi : Ekonomi Islam
Fakultas : Ilmu Agama Islam
Judul Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 22 Desember 2022



Gita Sevani Triana

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Kepada : Yth. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam
Universitas Islam Indonesia
Di Yogyakarta

Assalamualaikum Wr. Wb

Berdasarkan penunjukan Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dengan surat nomor: 154/Dek/60/DAATI/FIAI/II/2021 tanggal 2 Februari 2021 atas tugas kami sebagai pembimbing skripsi saudara:

Nama : Gita Sevani Triana
NIM : 16423085
Program Studi : Ekonomi Islam
Fakultas : Ilmu Agama Islam
Judul Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)

Setelah kami teliti dan kami adakan perbaikan seperlunya, sudah dapat diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana. Dengan ini kami berharap agar skripsi saudara tersebut diatas untuk dimunaqasahkan. Untuk itu kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 22 Desember 2022



Rakhmawati, S.Stat., MA

REKOMENDASI PEMBIMBING

Yang bertanda tangan di bawah ini, Dosen Pembimbing Skripsi:

Nama Mahasiswa : Gita Sevani Triana
NIM : 16423085
Judul Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)

Menyatakan bahwa, berdasarkan proses dan hasil bimbingan serta dilakukannya perbaikan, maka yang bersangkutan dapat mendaftarkan diri untuk mengikuti munaqasah skripsi pada program studi Ekonomi Islam Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 22 Desember 2022



Rakhmawati, S.Stat., MA

LEMBAR PENGESAHAN



FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM

Gedung K.H. Wahid Hasyim
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4511
F. (0274) 898463
E. fia@uii.ac.id
W. fia.uii.ac.id

PENGESAHAN

Skripsi ini telah diujikan dalam Sidang Munaqasah Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Program Studi Ekonomi Islam yang dilaksanakan pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 11 Januari 2023
Judul Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)
Disusun oleh : GITA SEVANI TRIANA
Nomor Mahasiswa : 16423085

Sehingga dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Ekonomi Islam pada Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

TIM PENGUJI:

Ketua : Sofwan Hadikusuma, Lc, ME (.....)
Penguji I : Rizqi Anfani Fahmi, SEI, MSI (.....)
Penguji II : Dr. Nur Kholis, S.Ag, SEI, M.Sh.Ec. (.....)
Pembimbing : Rakhmawati, S.Stat, MA (.....)

Yogyakarta, 24 Januari 2023



Dr. Drs. Asmuni, MA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan limpahan nikmat dan karunia-Nya sehingga saya mampu menyelesaikan tugas demi tugas perkuliahan, salah satunya tugas akhir/skripsi ini. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Agung Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam, semoga kita selaku umatnya mendapatkan syafaat beliau di yaumul qiyamah nanti. Aamiin.

Karya ini saya persembahkan untuk orang-orang yang berjasa dalam kehidupan saya.

Kepada kedua orang tua saya, terimakasih atas doa, ridho, dukungan, dan motivasi dari ibu dan bapak sehingga saya bisa menyelesaikan semua ini dengan usaha yang maksimal. Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa melimpahkan rahmat, berkah, dan ridho-Nya kepada kalian kedua orang tuaku tersayang.

Terimakasih untuk anggota keluargaku (kakek, sepupu, keponakan, bibi, mamang, uwa) yang telah mendukung dan menyemangati saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Kepada Ibu Rakhmawati, S. Stat., MA selaku dosen pembimbing saya, terimakasih telah meluangkan waktunya untuk membimbing saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.

Teruntuk teman, sahabat-sahabatku terimakasih telah memberikan dukungan dan motivasi sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Kepada seluruh Dosen pengajar Fakultas Ilmu Agama Islam khususnya Dosen Program Studi Ekonomi Islam, terimakasih atas ilmu dan didikannya. Semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas semua kebaikan Anda semua dan dilancarkan segala sesuatunya. Aamiin.

MOTTO

Allah SWT berfirman:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: *“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman”*.

(QS. Ali Imran: 139)

“Barangsiapa yang menempuh satu jalan untuk mendapatkan ilmu, maka Allah memudahkan baginya jalan menuju surga”.

(HR. Muslim)

“Maybe God isn't giving you what you want because you deserve better”

(A. Helwa)

ABSTRAK

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT (STUDI: DOMPET DHUAFA YOGYAKARTA)

GITA SEVANI TRIANA

16423085

Kurangnya kompetensi amil menjadi salah satu kendala dalam mengoptimalkan pengelolaan zakat di Indonesia. Salah satu cara untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu lembaga adalah dengan meningkatkan kompetensi pegawai pada lembaga. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data dan informasi dari hasil wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa Yogyakarta telah menerapkan 4 aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Pertama, rekrutmen dan seleksi yakni pada rekrutmen menggunakan sumber internal dan sumber eksternal, sedangkan pada seleksi terdapat 3 tahap yaitu seleksi administrasi, tes tertulis, dan wawancara. Kedua, pelatihan dan pengembangan yakni menggunakan metode *On the Job Training* dan *Off the Job Training*. Ketiga, manajemen kinerja yang terdiri dari 3 tahap yaitu perencanaan kinerja, pembinaan kinerja, dan penilaian kinerja. Perencanaan kinerja dilakukan dalam mempersiapkan program kerja apa yang akan dicapai, pembinaan kinerja dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan diri amil, dan penilaian kinerja menggunakan metode KPI (*Key Performance Indikator*). Keempat, kompensasi amil terdiri dari 3 jenis, yaitu: gaji pokok, tunjangan, dan insentif.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Dompot Dhuafa Yogyakarta

ABSTRACT

COMPETENCE-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO ZAKAT MANAGEMENT ORGANIZATION (STUDY: DOMPET DHUAFYA YOGYAKARTA)

GITA SEVANI TRIANA
16423085

The lack of competence of amil is one of the obstacles in optimizing the zakat management in Indonesia. One way to be able to develop human resources in an institution is by improving the competence of its employees. This study aims to analyze the implementation of competence-based Human Resource Management (MSDM) in Dompot Dhuafa Yogyakarta. This is a descriptive-qualitative research conducted by collecting data and information from interviews and documentation. The results of the study showed that Dompot Dhuafa Yogyakarta has implemented 4 aspects of Competency-Based Human Resource Management. The first aspect is the recruitment and selection, i.e. recruitment using internal sources and external sources, while in the selection there are 3 stages, i.e. administrative selection, written tests, and interviews. The second aspect is training and development, i.e. by implementing the *On the Job Training* and *Off the Job Training* methods. The third one is performance management, which consists of 3 stages: performance planning, performance coaching, and performance appraisal. Performance planning is carried out in preparing what work programs will be achieved, performance coaching is carried out by training and self-development of amil, and performance appraisal uses the KPI (Key Performance Indicator) method. The fourth aspect is about amil compensation that consists of 3 types: basic salary, allowances, and incentives.

Keywords: Human Resources Management, Competence, Dompot Dhuafa Yogyakarta

December 20, 2022

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated

by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia

CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24

YOGYAKARTA, INDONESIA.

Phone/Fax: 0274 540 255

PEDOMAN TRANSLITERASI
KEPUTUSAN BERSAMA
MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 158 Th. 1987

Nomor : 0543b/U/1987

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf. Dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Tabel 0.1: Tabel Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)

ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Ẓal	ẓ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef

ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Ya	y	ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tabel 0.2: Tabel Transliterasi Vokal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	Fathah	a	a

َ	Kasrah	i	i
ُ	Dammah	u	u

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tabel 0.3: Tabel Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
يَ...ِ	Fathah dan ya	ai	a dan u
وَ...ِ	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa`ala
- سئِلَ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Tabel 0.4: Tabel Transliterasi *Maddah*

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama

ا...ى...َ	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
ى...ِ	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
و...ُ	Dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla
- يَقُولُ yaqūlu

D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

1. Ta' marbutah hidup
Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".
2. Ta' marbutah mati
Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".
3. Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan "h".

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah

- طَلْحَةٌ talhah

E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf “l” diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلَالُ al-jalālu

G. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan sebagai apostrof. Namun hal itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Sementara hamzah yang terletak di awal kata dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khuẓu
- شَيْئٌ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- وَ إِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/
Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn
- بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَ مُرْسَاهَا Bismillāhi majrehā wa mursāhā

I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/
Alhamdu lillāhi rabbil `ālamīn
- الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- اللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلَّهِ الْأُمُورُ جَمِيعًا Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru
jamī`an

J. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Warrahmatullahi Wabarakaatuh

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ
وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penyusun panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan nikmat yang luar biasa, yaitu nikmat iman dan Islam serta nikmat sehat walafiat sehingga penyusun mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Tidak lupa sholawat serta salam semoga tercurahkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam, kepada keluarganya, sahabatnya, pengikutnya dan semoga kita mendapatkan syafa'atnya di yaumul qiyamah nanti. Aamiin Ya Robbal 'alamin.

Skripsi dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)” telah penyusun selesaikan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Ekonomi Islam, Jurusan Studi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia. Penyusun menyadari dalam penyusunan skripsi ini belum bisa menghasilkan sesuatu yang sempurna, namun berkat do'a, dukungan, dan motivasi dari orang sekitar penyusun mampu menyelesaikan skripsi dengan dengan baik. Maka dari itu, penyusun mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Asmuni, M.A., selaku Dekan Fakultas

Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

3. Bapak Dr. Anton Priyo Nugroho, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Rheyza Virgiawan, Lc., M.E., selaku Ketua Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
5. Ibu Rakhmawati, S.Stat., M.A., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak membantu dan membimbing penyusun dengan berkenan meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran dalam menyelesaikan tugas akhir atau skripsi ini.
6. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ilmu Agama Islam yang telah memberikan ilmu dan senantiasa membantu penyusun dengan mempermudah dalam mengurus segala administrasi mulai dari awal perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini selesai.
7. Kedua orang tua yang selalu melimpahkan kasih sayang, cinta dan doa tulus kepada penulis, serta memberikan motivasi dan dukungan moriil dan materi demi kelancaran penulisan skripsi ini. Terimakasih atas dukungan, motivasi, doa dan kasih sayangnya.
8. Kantor LAZ Dompot Dhuafa Yogyakarta, terimakasih telah memberikan kesempatan kepada penyusun untuk melaksanakan penelitian guna menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman dekat atau sahabat yaitu Arum, Eka, Lifia, Fida, Rezka, Caca, Dina, Indah yang saling memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini, semoga Allah selalu mudahkan dan ridhai segala urusan kalian.
10. Teman-teman Ekonomi Islam angkatan 2016, sukses selalu untuk kalian semua, semoga bisa mewujudkan cita-

cita dan impian kalian. Semangat!

11. Dan semua pihak yang telah mendukung dan membantu penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dengan kerendahan hati, penyusun memohon kepada seluruh pihak atas segala kesalahan dan hal-hal yang kurang berkenan di hati, itu semua semata-mata kelalaian dan kekhilafan dari penulis sendiri. Penulis menyadari jika skripsi yang disajikan ini belum sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat berguna dan menambah pengetahuan para pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Yogyakarta, 20 Desember 2022

Penyusun,



Gita Sevani Triana

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	i
NOTA DINAS.....	ii
REKOMENDASI PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRAC.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xvii
DAFTAR ISI.....	xx
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	10
A. Telaah Pustaka.....	10

B. Landasan Teori	13
1. Manajemen.....	13
a. Pengertian Manajemen.....	13
b. Sumber Daya Manusia	15
c. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2. Kompetensi	16
a. Pengertian Kompetensi	16
b. Karakteristik Kompetensi	17
c. Macam-Macam Kompetensi	18
d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi	19
3. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	20
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	20
b. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....	21
a) Rekrutmen dan Seleksi SDM Berbasis Kompetensi	21
b) Pelatihan dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi	24
c) Manajemen Kinerja SDM Berbasis Kompetensi	27
d) Kompensasi SDM Berbasis Kompetensi	29
C. Kerangka Berfikir	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Desain Penelitian.....	33
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
C. Objek Penelitian	33
D. Sumber Data.....	34
E. Teknik Pengumpulan Data.....	34
F. Definisi Operasional Variabel.....	35
G. Teknik Analisis Data.....	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
A. Gambaran umum Dompot Dhuafa Yogyakarta.....	38
1. Sejarah Berdirinya Dompot Dhuafa Yogyakarta.....	38
2. Visi Misi Dompot Dhuafa Dhuafa Yogyakarta.	39
3. Struktur Organisasi Dompot Dhuafa Yogyakarta.....	40
4. Program Dompot Dhuafa Yogyakarta.....	41
B. Manajemen Sumber Daya Manusia di Dompot Dhuafa Yogyakarta jika dilihat dari Perspektif Kompetensi.....	44
1. Rekrutmen dan Seleksi.....	46
2. Pelatihan dan Pengembangan.....	56
3. Manajemen Kinerja.....	66
4. Kompensasi.....	72
C. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia di Dompot Dhuafa Yogyakarta jika dilihat dari Perspektif Kompetensi.....	82
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran.....	86
 DAFTAR PUSTAKA.....	88
 LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Nama dan Jabatan Informan	34
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel MSDM Berbasis Kompetensi	35
Tabel 4.1 Ringkasan hasil penelitian rekrutmen dan seleksi	54
Tabel 4.2 Ringkasan hasil penelitian pelatihan dan pengembangan.....	62
Tabel 4.3 Ringkasan hasil penelitian manajemen kinerja	70
Tabel 4.4 Ringkasan hasil penelitian kompensasi.....	76
Tabel 4.5 Hasil penelitian dan pembahasan MSDM berbasis kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta.....	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	32
Gambar 3.1 Skema Model Interaktif Miles dan Huberma.....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dompot Dhuafa Yogyakarta	40
Gambar 4.2 Contoh Iklan Rekrutmen Dompot Dhuafa Yogyakarta.....	48
Gambar 4.3 Skema seleksi Amil Dompot Dhuafa Yogyakarta.....	51
Gambar 4.4 Peta Konsep manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta	81



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam dekade terakhir, kompetensi amil pada lembaga zakat mulai disorot. Tentu sorotan tersebut bukan tanpa alasan, adanya berbagai kelemahan amil yang terlihat dimana lembaga zakat belum mampu memenuhi harapan masyarakat. Potensi dana zakat yang sangat tinggi, tidak sinkron dengan hasil yang diperoleh atau setidaknya mendekati. Lembaga zakat belum mampu menerapkan zakat sebagai patokan perekonomian masyarakat (Sahroni, 2018).

Permasalahan ini menjadi sangat berat ketika adanya beberapa masalah internal yang ditemukan dan tidak seirama dengan peraturan yang ada. Berdasarkan penelitian, amil di lembaga zakat tidak kompetitif dan professional. Fakta tersebut dilihat dari pola perekrutan amil yang tidak memandang keserjanaan, dan bersistem semua rumpun keilmuan dan penilaian kompetensi yang bersifat instan. Hal ini masih berjalan hingga sekarang dan belum ada solusi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Selain itu adanya kelembagaan zakat yang menuai problem seperti eksistensi lembaga zakat swasta dan negeri (Misti, Kumala, & Prasetyo, 2017).

Kompetensi amil menjadi salah satu permasalahan dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Kurangnya kompetensi amil menjadi salah satu kendala dalam mengoptimalkan pengelolaan zakat di Indonesia. Rendahnya kompetensi amil disebabkan karena banyaknya di antara amil zakat yang dipilih dari anggota masyarakat yang tidak mempunyai latar belakang pengetahuan dan keahlian mengenai pengelolaan zakat, minimnya kompensasi yang diberikan kepada amil mengakibatkan daya tarik OPZ terhadap tenaga kerja yang berkualitas dan profesional menjadi rendah, dan juga kurangnya pengembangan kualitas amil yang mengakibatkan tidak seimbang antara tantangan permasalahan dan

tuntutan pelaksanaan tugas dengan kemampuan amil (Huda & Sawarjuwono, 2013).

Dengan adanya permasalahan tersebut, maka pemerintah berencana untuk melakukan perbaikan dengan dimulai dari sisi kompetensi amil. Perbaikan tersebut dapat dilakukan yaitu dengan melalui program sertifikasi amil. Untuk amil lama diberikan pelatihan secara khusus, sedangkan bagi calon amil diberikan pelatihan yang ketat sehingga dapat menjadi amil yang professional.

Pengelolaan zakat sendiri merupakan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, serta pendayagunaan zakat. Peran lembaga zakat dan Badan Amil Zakat dalam mengelola zakat secara konsep mempunyai beberapa tugas, yaitu pertama, melakukan pendataan muzaaki dan mustahik, melakukan pembinaan mustahik dalam meningkatkan penyaluran zakat, mengumpulkan dan menjemput zakat dari muzakki. Kedua, memanfaatkan data yang telah terkumpul dalam membuat rencana anggaran kebutuhan dan menetapkan bentuk pendistribusian dan pemberdayaan yang dibutuhkan (Mufraini Arief, 2006).

Lembaga zakat apabila dikelola oleh amil yang amanah dan jujur akan menimbulkan kepercayaan terhadap muzakki. Salah satu alasan muzakki membayar zakat melalui lembaga zakat yaitu pengelolaan yang baik. Zakat yang tidak dikelola dengan baik, maka mengakibatkan pada hilangnya kepercayaan muzakki terhadap lembaga zakat. Sebagaimana yang telah terjadi pada penyelewengan dana ZIS (Zakat, infaq, dan Shadaqah) di Aceh pada tahun 2010 dan 2011 (Hasyim, 2014). Kepercayaan muzakki memiliki peran yang penting pada penghimpunan zakat, ketika muzakki telah percaya pada suatu lembaga untuk mengelola zakatnya, maka mereka hendak terus membayarkan zakatnya kepada lembaga tersebut.

Kualitas sumber daya manusia pengelola zakat masih kurang baik, minimnya keterampilan dan pengetahuan manajemen, dan juga masih

banyaknya masyarakat yang beranggapan bahwa pekerjaan amil bukan sebagai profesi atau pilihan karier, tetapi sebagai pekerjaan sampingan atau pekerjaan paruh waktu, sehingga akan berdampak pada kurangnya penghimpunan dana zakat oleh lembaga pengelola zakat. Memilih pendidikan yang sesuai dengan lapangan pekerjaan yang akan dijalani adalah suatu kewajiban untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkompeten dan profesional, sehingga dapat menghadapi keadaan dan situasi apapun yang terdapat di lapangan maupun di lingkungan kerja (Wikaningtyas & Sulastiningsih, 2015).

Salah satu cara untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu lembaga adalah dengan meningkatkan kompetensi pegawai pada lembaga. Organisasi diwujudkan berdasarkan visi dengan tujuan untuk kepentingan manusia dan juga pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia. Maka dari itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang penting, tidak hanya menjadi tanggung jawab para pegawai, tetapi juga tanggung jawab pemimpin (Salam, 2008).

Menurut Spencer yang dikutip Moehariono (2012) bahwa kompetensi adalah suatu potensi dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang berdasarkan pengetahuan maupun keterampilan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tertentu. Dengan begitu, kompetensi memperlihatkan keterampilan dan pengetahuan secara profesional dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting dan unggul pada bidang tersebut. Perkembangan kompetensi yang semakin luas dari praktisi sumber daya manusia menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam kemajuan suatu organisasi.

Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah suatu organisasi pengelola zakat yang didirikan oleh masyarakat, yang dibina serta dilindungi oleh pemerintah. Tugas LAZ yaitu untuk mengelola dana zakat yang sesuai dengan aturan agama. Salah satu Lembaga Amil Zakat di Indonesia adalah LAZ Dompot Dhuafa yang berdiri sejak 4 September 1994. Dengan

adanya Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa tersebut dapat membantu pemerintah dalam mengurangi tingkat kemiskinan masyarakat. Dana zakat disalurkan oleh Dompot Dhuafa untuk pemberdayaan kaum dhuafa yang meliputi bidang sosial, ekonomi, pendidikan, serta dakwah.

Pencapaian yang diperoleh oleh Dompot Dhuafa yang bisa dikatakan prestasi adalah bagaimana lembaga tersebut bisa mengembangkan ranah geraknya ke berbagai wilayah, baik itu dalam lingkup nasional maupun internasional. Dibuktikan pada tahun 2016, Dompot Dhuafa memperoleh penghargaan internasional oleh *Ramon Magsaysay Awards*. Penghargaan tersebut adalah penghargaan internasional yang diberikan untuk suatu komunitas atau lembaga yang memiliki peranan penting dalam hal pelayanan kepada masyarakat dan dalam pengentasan kemiskinan (Dompot Dhuafa Yogyakarta, 2016).

Sementara, prestasi yang diperoleh oleh lembaga setingkat cabang yaitu Dompot Dhuafa Yogyakarta adalah semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa. dibuktikan pada tahun 2017, tercatat 8.682 transaksi donasi yang dilakukan oleh 4.540 donatur Dompot Dhuafa Yogyakarta dan menghimpun Rp 4,6 M atau meningkat 21 persen dari tahun 2016. Sedangkan, pada tahun 2018, Dompot Dhuafa lebih memfokuskan pada program *Social Development* yang ada di seluruh kabupaten/kota di DIY. (Dompot Dhuafa Yogyakarta, 2018).

Kesuksesan organisasi tidak lepas dari kerja keras amil dalam menghasilkan output. Amil yang mempunyai kompetensi yang baik akan memberikan suatu perubahan pada suatu organisasi ataupun lembaga. Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa Yogyakarta menyadari bahwa dalam bersaing dan berkompetisi dengan lembaga lain harus mempunyai sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang baik dan unggul. Untuk menciptakan pengelolaan zakat yang optimal, maka dibutuhkan peran aktif amil yang mempunyai kompetensi dan profesionalisme dalam meningkatkan pengelolaan zakat secara maksimal, agar pemanfaatan zakat

dapat dirasakan oleh orang yang berhak menerima zakat. Sehingga untuk dapat mendapatkan amil yang memiliki kompetensi yang baik maka LAZ Dompot Dhuafa Yogyakarta perlu melakukan perekrutan amil dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam pengelolaan zakat.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi ini dilaksanakan untuk dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan perannya dengan organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan juga kemampuan yang dimiliki. Salah satu permasalahan yang menarik untuk diamati adalah sumber daya manusia yang menjadi faktor penting dalam suatu organisasi.

Perbedaan antara MSDM berbasis kompetensi dengan MSDM yang lainnya yaitu terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan aktivitas MSDM nya. Aktivitas dan keputusan dalam MSDM berbasis kompetensi lebih transparan, dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan tidak ada diskriminatif dibandingkan dengan MSDM lain. MSDM berbasis kompetensi berfokus pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu yang terukur dan dapat diamati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja pada suatu organisasi. Selain itu, MSDM berbasis kompetensi lebih mudah dan praktis dalam menata SDM dalam organisasi karena MSDM berbasis kompetensi mampu memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standart kinerja yang telah ditetapkan. Kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu menjadi patokan dalam membangun suatu system informasi yang terintegrasi dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi karyawan (Sunarsih, 2016).

Kelebihan yang didapatkan dalam menerapkan persyaratan berbasis kompetensi, yaitu seluruh jabatan pada organisasi dapat diukur

dengan ukuran kompetensi yang sama. Tetapi, yang membedakan antara jabatan satu dengan jabatan yang lain adalah tingkat kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap jabatan. Suatu jabatan tertentu dapat memerlukan tingkat kompetensi yang lebih tinggi dibanding dengan tingkat kebutuhan kompetensi dari jabatan lain untuk satu jenis kompetensi yang sama. Selain permasalahan jalur karir yang menjadi mudah dalam penerapannya apabila menggunakan konsep kompetensi dalam MSDM, tetapi juga pada instrument MSDM yang lainnya dapat menjadi terstruktur dan terukur. Ketika kita menyadari bahwa selain kebutuhan tingkat kompetensi jabatan, tingkat kompetensi individu pemegang jabatan juga dapat diukur dengan baik, sehingga karir setiap individu menjadi mudah untuk diterapkan.

Berdasarkan wawancara pra penelitian yang dilakukan di Dompot Dhuafa Yogyakarta bahwa amil/karyawan Dompot Dhuafa Yogyakarta rata-rata bukan dari jurusan Ilmu Agama melainkan dari berbagai jurusan lain, sehingga amil yang bukan dari jurusan Ilmu Agama harus mengulang dan mempelajari kembali teori-teori mengenai pengelolaan zakat dan lain sebagainya yang berhubungan dengan keagamaan (Maharani, 2020).

Alasan pemilihan LAZ Dompot Dhuafa Yogyakarta sebagai objek penelitian, karena Dompot Dhuafa Yogyakarta selalu mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasinya kedepan. Melalui berbagai kegiatan termasuk dengan mengadakan dan mengikuti pelatihan baik pelatihan di dalam maupun di luar bagi sumber daya manusianya. Hal tersebut bertujuan untuk mengembangkan potensi SDM demi kemajuan organisasi di Dompot Dhuafa Yogyakarta.

Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan di atas pada penelitian ini, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dilakukan oleh menjadi hal yang menarik untuk diteliti dalam suatu karya ilmiah berupa skripsi, karena MSDM berbasis kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi organisasi maka akan didapat SDM yang berkualitas sehingga akan mencapai tujuan

organisasi tersebut. Peneliti berharap dari hasil penemuan di lapangan, maka peneliti dan pembaca mendapatkan pengetahuan mengenai MSDM di Dompot Dhuafa Yogyakarta jika dilihat dari perspektif kompetensi. Selain itu, diharapkan juga dapat membawa dampak yang positif bagi LAZ Dompot Dhuafa Yogyakarta sebagai bahan untuk menunjang dalam meningkatkan prestasinya. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu:

Bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia di Dompot Dhuafa Yogyakarta jika dilihat dari perspektif kompetensi ?.

C. Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia di Dompot Dhuafa Yogyakarta jika dilihat dari perspektif kompetensi ?.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian tersebut, diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dalam mengkaji manajemen ekonomi Islam, khususnya yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi pada organisasi pengelola zakat. Selain itu, juga dapat memberikan tambahan referensi dan literature dalam mengembangkan studi ekonomi Islam yang berkaitan dengan bidang Keuangan Publik Islam.

2. Manfaat Praktis

- a. Menambah pandangan dan pengetahuan bagi para pegawai Organisasi Pengelola Zakat mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi LAZ Dompot Dhuafa Yogyakarta dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, dengan dilaksanakannya MSDM berbasis kompetensi merupakan upaya nyata dalam meningkatkan mutu dan mendorong serta rangsangan bagi pegawai supaya dapat menjadi pegawai yang aktif, disiplin, teliti, dan cekatan sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan untuk menjelaskan dari tiap-tiap bab secara sistematis agar dalam penulisan tidak terjadi kesalahan dalam penyusunannya. Adapun sistematika dalam penulisan penelitian ini akan disajikan dalam lima bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN, pada bab pendahuluan ini terdiri dari beberapa sub bab yang meliputi antara lain: latar belakang, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan Sistematika Penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI, pada bab ini terdiri dari beberapa sub bab yang meliputi telaah pustaka dan landasan teori. Pada telaah pustaka diuraikan dari penelitian-penelitian yang terdahulu sesuai dengan topik penelitian. Terdapat delapan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai telaah pustaka pada penelitian ini. Sedangkan pada landasan teori, penulis menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan topic penelitian, dan terdapat kerangka berfikir apabila diperlukan.

BAB III METODE PENELITIAN, dalam bab ini, menguraikan bagaimana tatacara pelaksanaan penelitian untuk mencari jawaban terhadap

permasalahan dalam penelitian, dimana pokok pembahasan yang terdapat dalam metode penelitian antara lain, terdapat desain penelitian, lokasi penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, obyek penelitian, populasi dan sampel (jika ada), sumber data teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, Pada bab ini, berisi mengenai hasil dari penelitian yang diperoleh selama melaksanakan penelitian saat dilapangan dan menjelaskan tentang analisis data yang diperoleh, serta menguraikan pembahasan secara rinci terkait topik permasalahan dalam penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, dalam bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran atas hasil penelitian serta masukan untuk peneliti berikutnya sebagai acuan dalam penelitian di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

A. Telaah Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan kajian tentang hasil-hasil penelitian yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti. Peneliti melakukan telaah kajian literasi terhadap penelitian terdahulu berupa buku, jurnal, dan riset yang berkaitan dengan pembahasan peneliti. Manfaat telaah pustaka yaitu untuk mengkomparasikan antara penelitian tersebut dengan penelitian lain yang sejenis untuk melihat persoalan yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti. Pada bab ini, akan dipaparkan hasil kajian atau penelitian terdahulu yang hampir serupa dengan penelitian ini. Beberapa sumber yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh Siti Fatimah dengan judul *“Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Panti Asuhan dan Pondok Pesantren Arrodiyah Semarang”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana gambaran pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Panti asuhan tersebut dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM DI Panti Asuhan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengelolaan kompetensi Sumber Daya Insani dilaksanakan dengan beberapa tahap, yaitu pertama, dengan merencanakan kompetensi sumber daya insani. Pada tahap ini, Lembaga Panti Asuhan berpegang sesuai dengan visi dan misi. Kedua, melakukan pengorganisasi kompetensi sumber daya insani. Dan ketiga yaitu melaksanakan pengembangan kompetensi (Fatimah, 2016).

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Alex Sujanto dengan judul *“Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Tantangan Dalam Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja pada Knowledge Society”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis supaya SDM bisa melakukan proses rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kompetensi. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa dalam memperoleh SDM yang sesuai dengan organisasi, perlu adanya peninjauan ulang pada faktor yang mempengaruhi pemilihan SDM yang tepat. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas yaitu dengan menerapkan konsep kompetensi pada rekrutmen dan seleksi (Sujanto , 2009).

Ketiga, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adila Qanita Dini, Zaini Abdul Malik, dan Yayat Rahmat H dengan judul “*Analisis Kompetensi Amilin dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infaq Shadaqah di Baznas Kabupaten Bandung*”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kompetensi amilin dalam mengelola zakat infaq dan shadaqah di Baznas Kabupaten Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yaitu dengan melaksanakan analisis kompetensi amilin di Baznas Kabupaten Bandung dalam meningkatkan penerimaan dana zakat infaq dan shadaqah. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kompetensi amilin dalam pengelolaan ZIS yang terdapat di Baznas Kabupaten Bandung meningkat sejalan dengan program perencanaan SDM yang dilaksanakan melalui diadakannya pelatihan untuk para amil, dan analisis kompetensi amilin dalam pengelolaan zakat infaq dan shadaqah sudah sesuai dengan syarat amilin yaitu sesuai dengan sifat Rasulullah SAW, sifat tersebut antara lain adalah shiddiq, fathonah, amanah, serta tabligh (Dini, Malik, & Rahmat, 2020).

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Shinta Devi Apriliana dan Ertien Rining Nawangsari yang berjudul “*Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa penelitian dan pengembangan SDM berbasis kompetensi pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali kota Surabaya sudah dilakukan secara maksimal melalui pelatihan dan pengembangan

berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Kelima, penelitian terdahulu yang ditulis oleh Nike Kamarubiani dengan judul “*Pelatihan Berbasis Kompetensi Sebagai Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pelatihan Pegawai Hotel Nalendra Bandung)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai prosedur penerapan pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia pada Hotel Nalendra, khususnya tentang prosedur perencanaan pelatihan, prosedur pelaksanaan pelatihan, serta proses evaluasi pelatihan. Metode dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan pengumpulan data dengan observasi, wawancara maupun dokumentasi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perencanaan tersebut terdiri dari pengamatan terhadap proses identifikasi kebutuhan pelatihan, penyusunan kurikulum pelatihan, prosedur rekrutmen peserta, pemilihan metode dan teknik pelatihan, dan perancangan alat untuk evaluasi (Kamarubiani, 2012).

Keenam, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alfian Rosiadi, dkk dengan judul “*Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik*”. Tujuan dari penelitian ini untuk mempelajari praktek manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam suatu organisasi sektor publik di Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Metode dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara pada tujuh informan penelitian yang berwenang pada sector public manajemen sumber daya manusia. Hasil pada penelitian ini menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan proses rekrutmen dan seleksi, manajemen karir serta pengembangan kompetensi. Sedangkan, pada penilaian kinerja tidak ditemukan pada penerapan MSDM berbasis kompetensi (Rosiadi, Setiawan, & Moko, 2016).

Ketujuh, penelitian terdahulu yang ditulis oleh Lucia Nurbani Kartika dan Agus Sugiarto dengan judul *“Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kompetensi pegawai administrasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Diharapkan bisa memberikan gambaran mengenai tingkat kompetensi staf administrasi Universitas Kristen Satya Wacana dan untuk mengetahui faktor yang berhubungan dengan tingkat kompetensi karyawan (Kartika & Sugiarto, 2014).

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Andi Tri Hidayat dan Titien Agustina dengan judul *“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel terhadap kinerja Polri Lalu Lintas Polresta Banjarmasin. Metode dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa training, kompetensi, serta kompensasi harus ditingkatkan karena variabel memiliki pengaruh yang penting dalam meningkatkan kinerja (Hidayat & Agustina, 2020).

B. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Kegiatan manajemen tidak dapat dipisahkan dari suatu lembaga atau organisasi. Dengan adanya suatu manajemen maka dapat digunakan untuk mengatur dan mengelola suatu lembaga supaya dapat berjalan sesuai dengan fungsinya secara optimal. Kegiatan manajemen terstruktur yaitu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *management* dengan kata asal *to manage* yang berarti mengelola. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pimpinan dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin dalam suatu organisasi. Dengan demikian manajer ialah orang yang memimpin atau pemimpin (Kadarman & Udaya, 2001).

Sedangkan secara terminology dapat dikemukakan sebagai berikut:

a) Menurut Stoner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Wijayanti, 2008).

b) Menurut Yayat M. Herujito

Mendefinisikan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang berbeda yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Hal tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya yang lainnya (Herujito, 2004).

Jadi, manajemen merupakan ilmu dan seni yang bertujuan untuk mengatur suatu proses dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif serta efisien dalam mencapai suatu tujuan. Manajemen sebagai ilmu maksudnya manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang dari ilmu pengetahuan, sedangkan manajemen sebagai seni adalah dalam mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu upaya yang dilakukan secara bersama dalam menentukan suatu tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi seperti, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*).

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau *man power* yang disingkat SDM adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia. Kemampuan manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber daya terdiri dari: *man* (manusia), *money* (uang), *metode* (cara/system), *materials* (bahan), *machines* (mesin), *market* (pasar). Sumber daya manusia menjadi kunci utama sebagai penentu perkembangan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan sebagai penggerak, pemikir, dan perencana dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Hasibuan, 2007).

Sumber daya manusia merupakan contributor utama terhadap semua kegiatan dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah aset dalam segala aspek pada pengelolaan terutama mengenai eksistensi organisasi. Maka dari itu, organisasi atau lembaga yang ingin berkembang, perlu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya dengan baik dan teratur.

c. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan memanfaatkan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akibatnya, para manajer pada setiap bidang harus melibatkan diri mereka pada MSDM. Hal ini membutuhkan MSDM yang efektif. Sehingga para individu yang bersangkutan dengan masalah sumber daya manusia harus menghadapi sejumlah tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus menerus sampai peraturan pemerintah yang selalu ada (Rivai & Sagala, 2013).

Manajemen SDM juga berkaitan dengan perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, evaluasi kinerja, hingga kompensasi. Dalam hal ini, bagian yang mengurus SDM adalah department sumber daya manusia atau biasa disebut dengan HRD (*Human Resource Department*). Menurut S.P Hasibuan, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang berfungsi untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja supaya dapat efektif dan

efisien dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, maupun masyarakat (Henry, 2004).

Islam mendukung umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan juga kemampuan yang dimiliki. Hal ini sesuai dalam firman Allah Alqur'an surah Al-Qashas ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Melihat bahwa pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi supaya tetap dapat bersaing tanpa batas, maka peran manajemen sumber daya manusia bukan hanya menjadi tanggung jawab para pegawai, tetapi juga merupakan tanggung jawab seorang pemimpin. Maka dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang terdapat pada setiap diri individu. Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan menempatkan para pekerja ke berbagai bidang pada organisasi sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai hasil kerja yang efektif.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence*, yang berarti kecakapan (mengetahui), kemampuan, serta kewenangan untuk memutuskan sesuatu. Sedangkan secara estimologi, kompetensi dapat diartikan sebagai sudut pandang keahlian atau keunggulan dari pemimpin atau karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, serta perilaku baik.

Menurut Moeheriono (2012), menjelaskan bahwa kompetensi merupakan sesuatu yang mendasari seseorang yang berhubungan dengan efektivitas kinerja seorang individu dalam melaksanakan pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan standar yang digunakan untuk acuan, efektif atau memiliki kinerja prima di suatu organisasi pada situasi tertentu.

Sedangkan, menurut Wibowo (2017) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan suatu potensi dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi pada keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Maka, kompetensi memperlihatkan keterampilan dan pengetahuan dalam suatu bidang yang merupakan suatu yang penting atau menjadi unggulan pada bidang tersebut.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang guna untuk menghasilkan suatu tingkat yang memuaskan pada suatu organisasi, diantaranya kemampuan seseorang dalam mengirimkan dan mengimplementasikan keterampilan dan pengetahuan dalam situasi baru dan meningkatkan manfaat yang telah disepakati. Dari berbagai sudut pandang tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif yang berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang menjadi karakteristik dari seorang individu.

b. Karakteristik Kompetensi

Kebutuhan untuk mendapatkan SDM yang unggul, profesional, dan berkompentensi tinggi, maka diharapkan dapat memabntu organisasi dalam mencapai tujuan. Bentuk karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer yang dikutip oleh Moeheriono terdapat lima aspek:

1) Motif (*Motives*)

Motif merupakan sesuatu yang diinginkan oleh seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan, sehingga menyebabkan suatu tindakan atau dasar untuk melaksanakan suatu tindakan.

2) Watak (*Traits*)

Watak adalah sifat yang membuat seseorang memiliki sikap perilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

3) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu.

4) Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan merupakan suatu kemampuan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan tertentu baik secara fisik ataupun mental, misal seorang programmer computer membuat suatu program yang berhubungan dengan system informasi manajemen (Moeheriono, 2009).

c. Macam-Macam Kompetensi

Sebagaimana dikutip oleh Wibowo (2013) terdapat beberapa macam kompetensi, yang terdiri dari:

1) *Relationship* adalah kompetensi yang berkaitan dengan komunikasi dan bekerja dengan orang lain untuk memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berkaitan dengan *Relationship* terdiri dari: kerjasama, kepedulian antar pribadi, penyelesaian konflik.

2) *Personal attribute* adalah kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, serta berkembang. Kompetensi yang berhubungan dengan *personal attribute* meliputi kejujuran, pengembangan diri, dan ketegasan.

3) *Leadership* adalah kompetensi yang berkaitan dengan memimpin suatu organisasi dan orang untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kompetensi yang berkaitan dengan *leadership* terdiri dari: kepemimpinan visioner, membangun komitmen organisasi, membangun fokus dan maksud, dasar dan nilai.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell sebagaimana yang dikutip oleh Wibowo (2017) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan

Keterampilan adalah peran penting pada kompetensi. Pengembangan keterampilan secara spesifik yang berkaitan dengan kompetensi akan bisa berdampak baik terhadap budaya organisasi dan kompetensi individualnya.

2. Pengalaman

Keahlian dari berbagai kompetensi membutuhkan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan khalayak, menyelesaikan masalah, dan lain sebagainya. Seseorang yang tidak pernah berkorelasi dengan organisasi maka tidak mungkin dapat mengembangkan kecerdasan organisasi dalam memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh terhadap lingkungan tersebut.

3. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian banyak faktor yang sulit untuk berubah. Tetapi, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Kepribadian bisa mempengaruhi keahlian pimpinan dan pekerja dalam kompetensi, misal dalam menyelesaikan masalah, menunjukkan kepedulian terhadap sesama, kemampuan bekerja dalam suatu tim.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

a. Pengertian Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Pendekatan kompetensi dalam MSDM sudah dikenal sejak lama. Konsep kompetensi diketahui sudah dikembangkan sejak zaman kekaisaran Romawi dan China yang sebelum kembali dikembangkan oleh Mc.Clelland dalam kegiatan seleksi (Akbar & Akbar, 2012). Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan penggunaan model kompetensi dalam melaksanakan praktek-praktek MSDM, meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan kompensasi (Azmi, 2010).

Menurut Siswanto (2000), manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan tenaga kerja yang diawali dengan rekrutmen hingga pensiun yang mana proses pengambilan keputusannya berdasarkan informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi berdasarkan terhadap pemikiran bahwa dalam mewujudkan tujuan organisasi diperlukan identifikasi dan ditentukan terlebih dahulu kompetensi yang diperlukan dalam organisasi dan harus dimiliki oleh karyawan dalam mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi tersebut.

Perbedaan antara manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dengan manajemen sumber daya manusia konvensional yaitu terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan kegiatan MSDM nya. Kegiatan dan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi sifatnya lebih transparan, dan juga dapat dipertanggungjawabkan secara rasional serta tidak ada diskriminatif, dibandingkan dengan manajemen sumber daya manusia konvensional. MSDM berbasis kompetensi mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu yang telah

terukur dan dapat diamati kebenarannya dengan berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja pada suatu organisasi.

b. **Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi**

Kompetensi pada suatu organisasi akan menjadi landasan bagi pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi. Kompetensi akan menjadi faktor utama dalam penerapan strategi organisasi melalui orang-orang yang terdapat dalam organisasi. Penerapan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi akan memungkinkan adanya pendekatan yang terintegrasi dalam system manajemen SDM.

Menurut Moehariono (2009), menjelaskan bahwa penerapan MSDM berbasis kompetensi, meliputi:

1) Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Secara umum, proses rekrutmen dan seleksi merupakan suatu proses dalam mendapatkan dan memilih calon karyawan pada suatu jabatan kerja. Menurut Sedarmayanti (2016), menjelaskan bahwa seleksi merupakan aktivitas dalam menentukan dan memilih tenaga kerja yang sesuai dengan syarat yang telah ditentukan. Sedangkan rekrutmen adalah suatu proses dalam mendapatkan sejumlah calon karyawan yang berkualitas untuk bekerja dalam perusahaan sesuai dengan syarat, jumlah, dan jenis yang dibutuhkan di perusahaan. Proses rekrutem diawali saat para pelamar dicari hingga mendapatkan sekumpulan calon karyawan yang baru untuk diseleksi dan dipilih.

MSDM berbasis kompetensi dalam proses rekrutmen dan seleksi diartikan sebagai sebuah cara/metode untuk melaksanakan pemilihan karyawan secara tepat dengan melalui penilaian kesesuaian kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki yang bertujuan untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi (Azmi, 2010).

Dalam Islam, proses rekrutmen harus dilaksanakan dengan adil, terbuka, tanpa adanya unsur nepotisme. Dalam proses rekrutmen dapat berdampak pada pelaksanaan aspek-aspek SDM lainnya seperti pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja, dan lain sebagainya. Ajaran Islam menyaraknkan agar dalam memilih atau merekrut karyawan dalam suatu organisasi harus yang berkompeten dan religious (persyaratan harus beragama Islam dan berjilbab).

Hal ini ditegaskan dalam Al-Quran surah Al-Qashash Ayat 26 sebagai berikut:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya :”Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

Dalam rekrutmen karyawan dibutuhkan adanya persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang direkrut atau yang diseleksi sehingga diperoleh SDM yang handal. Dimulai dari perencanaan hingga penempatan SDM didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan ketentuan jabatan. Kelebihan rekrutmen berbasis kompetensi adalah tingkat ketepatan yang baik dalam menilai tepat atau tidaknya seseorang tersebut ditempatkan pada pekerjaan yang berbeda sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Selain itu, dengan pemilihan metode *assessment* atau seleksi yang tepat sehingga mampu memilih karyawan yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Proses seleksi menentukan siapa yang tepat untuk bisa menjadi karyawan. Seleksi dalam Islam harus berdasarkan kelayakan. Proses seleksi dilakukan secara jujur dan tidak mengutamakan orangnya tetapi melihat kemampuan yang dimilikinya,

keahlian, serta kelayakan sesuai dengan posisi lowongan pekerjaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2016), adapun indikator-indikator dari rekrutmen sumber daya manusia berbasis kompetensi, antara lain:

1. Penyusunan/perencanaan strategi untuk merekrut

Dalam penyusunan ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, dimana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya.

2. Penentuan dasar rekrutmen

Menurut Hasibuan (2007), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah dasar perekrutannya harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

3. Metode dalam merekrut karyawan

Metode perekrutan yang dilakukan terdiri dari dua metode yaitu metode tertutup dan metode terbuka. Metode tertutup yaitu perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Metode terbuka yaitu perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebarkan luaskan ke masyarakat.

4. Penentuan sumber-sumber penarikan karyawan

Terdapat dua sumber dalam perekrutan karyawan seperti sumber internal yaitu memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi standar untuk jabatan yang lowong tersebut. Sumber eksternal merupakan karyawan yang mengisi jabatan yang lowong yang direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja dari luar perusahaan.

Sedangkan, menurut Hasibuan (2016), indikator-indikator seleksi sumber daya manusia berbasis kompetensi, antara lain:

1. Pengalaman kerja

Calon pegawai harus memenuhi kriteria ini karena mempunyai pengalaman maka penyeleksi akan dapat menentukan posisi calon pegawai dengan pengalaman yang dimiliki calon pegawai dan akan lebih mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ditempatkan.

2. Tes tertulis

Bentuk tes tertulis ini menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Tes wawancara

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar.

2) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam pelatihan dan pengembangan artinya sebagai suatu cara untuk menutup celah (gap) yang ada antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan kompetensi yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan pekerjaan (Azmi, 2010). Menurut Herman (2008), pelatihan adalah suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada seseorang sehingga dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan juga mendapatkan pengetahuan umum serta pemahaman terhadap lingkungan kerja suatu organisasi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2003), pengembangan adalah proses dalam pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur secara sistematis dan terorganisasi dimana pegawai mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis dalam mencapai tujuan. Sehingga dapat didefinisikan bahwa

pelatihan dan pengembangan sebagai usaha yang terencana dari organisasi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan pegawai.

Tujuan adanya pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi yaitu untuk membentuk karakter yang islami dengan mengacu pada shidiq, amanah, fatanah, dan tabliq, sedangkan tujuan pelatihan hanyalah untuk keterampilan pekerja. Selain itu, penerapan dari pelatihan dan karyawan berbasis kompetensi dapat membantu organisasi untuk menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terorganisasi. Pelatihan karyawan difokuskan pada kinerja aktual khususnya kinerja organisasi. Dan setelah karyawan mengikuti pelatihan, mereka bukan hanya mengetahui saja tetapi dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.

Islam menganjurkan untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap karyawan yang bertujuan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan karyawannya agar melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya dan pelatihan yang bersifat Islami. Supaya dapat memberikan kontribusi yang baik untuk organisasi, maka Islam menganjurkan untuk melaksanakan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dengan cara melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan untuk mengembangkan kompetensi serta kemampuan karyawan (Ibrahim, 2008).

Dalam hal ini, organisasi akan selalu berusaha agar dapat mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk meningkatkan efektivitas kegiatan dalam organisasi. Usaha tersebut dapat berupa program pelatihan dan pengembangan yang direncanakan sebelumnya, islam sangat mementingkan hal sebagaimana dalam firman Allah SWT surah At-Taubah ayat 122:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya: “Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya”.

Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi bukan hanya untuk karyawan baru saja, dikarenakan pada setiap tingkatan jabatan sangat memerlukan pengetahuan serta keterampilan khusus. Maka dari itu, pelatihan dan pengembangan diperlukan bagi perusahaan dalam bentuk *on the job, off the job*. Praktek MSDM berbasis kompetensi pada pelatihan dan pengembangan melalui: pertama, adanya analisis kebutuhan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Kedua, adanya manfaat dari program pelatihan bagi pengembangan karier individu. Ketiga, adanya evaluasi pada pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan terhadap pengembangan kompetensi individu.

Menurut Hasibuan (2016), adapun indikator-indikator pelatihan sumber daya manusia berbasis kompetensi, antara lain:

1. Perancangan pelatihan

Dalam merancang pelatihan, terdapat 2 faktor yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Kemampuan pelatih: kemampuan pelatih sangat berpengaruh dalam mencapai keberhasilan dalam pelatihan
- b. Materi pelatihan: materi pelatihan yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

2. Pelaksanaan pelatihan

Tempat pelatihan: secara umum, pelatihan dapat dilaksanakan di luar maupun di dalam organisasi.

3. Penilaian pelatihan

Penilaian pelatihan dilaksanakan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan yang diharapkan.

Sedangkan pada indikator-indikator pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, antara lain:

1. Pendidikan dan Pelatihan

- a. Partisipasi pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan
- b. Pegawai menghadiri program pembelajaran saat pendidikan dan pelatihan dilaksanakan.
- c. Adanya pegawai lama yang diberi tugas oleh pimpinan untuk membimbing pegawai baru dalam menjalankan tugas

2. Motivasi

Motivasi adalah dorongan hati atau jiwa yang menjadi dasar atau alasan untuk melakukan sesuatu kegiatan pekerjaan.

- a. Memberikan bonus atau piagam penghargaan kepada para pegawai yang bekerja dengan baik.
- b. Memberikan hukuman atau sanksi kepada para pegawai yang pekerjaannya kurang baik (Anwar, 2013).

3) Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Menurut Asri Laksmi (2013) bahwa manajemen kinerja merupakan proses strategis dan terpadu dalam menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan sumber daya insani. Pengertian lain mengenai manajemen kinerja merupakan suatu proses yang menggabungkan dalam menetapkan tujuan, penilaian kinerja, serta mengembangkan sistem tunggal yang bertujuan untuk menetapkan bahwa kinerja karyawan mendukung serta sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Mahmudi (2003) dalam bukunya menjelaskan

bahwa system manajemen kinerja merupakan proses yang strategis dalam mendorong keberhasilan kemampuan sumber daya manusia penyokong individu dan kelompok yang dikembangkan bersama antara manajer dan karyawan sesuai kesepakatan dari instruksi.

Kesimpulan penjelasan diatas bahwa manajemen kinerja adalah suatu pendekatan kinerja dengan proses yang berkelanjutan dalam menetapkan sasaran kinerja, mengukur kinerja, menganalisis, serta melaporkan data kerja untuk memacu perbaikan kinerja.

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, yang mana salah satunya dengan melalui manajemen kinerja berbasis kompetensi yang berguna dalam praktek-praktek MSDM (Azmi, 2010). Tujuan manajemen kinerja yaitu untuk memperkuat kebiasaan yang berfokus pada kinerja melalui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam meningkatkan motivasi serta memberdayakan SDM.

Sedangkan, manfaat MSDM berbasis kompetensi dalam manajemen kinerja dapat diidentifikasi menjadi beberapa hal, yaitu: Pertama, dapat memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai kinerja individu. Kedua, memberikan alternatif solusi terhadap kegagalan kinerja, misalnya dengan program atau penempatan. Ketiga, digunakan sebagai bahan dalam memberikan gaji dan *reward* dengan adil.

Adapun indikator-indikator manajemen kinerja sumber daya manusia berbasis kompetensi, antara lain:

1. Adanya Perencanaan kinerja (*Planning*)

Perencanaan diartikan sebagai proses dalam menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan (Amirullah & Hanafi, 2002). Tujuan dari perencanaan kinerja adalah menentukan sasaran kinerja melalui diskusi antara penilai dengan ternilai. Output yang mampu dihasilkan dari tahap tersebut adalah kesepakatan kinerja.

2. Adanya Pembinaan Kinerja (*Coaching*)

Pembinaan kinerja dalam hal ini yaitu adanya komunikasi kinerja yang berlangsung secara terus menerus, yang mana manajer/pimpinan dan karyawan bekerjasama dalam membagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendala dan permasalahan potensial, kemungkinan solusi bagi permasalahan tersebut, serta bagaimana pimpinan bisa membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.

Pembinaan kinerja ini bertujuan untuk memantau kinerja ternilai, mendorong perilaku yang positif, dan memberikan arahan kepada ternilai dalam mencapai kinerja yang diharapkan berdasarkan kesepakatan kinerja yang telah disepakati pada perencanaan kinerja.

3. Evaluasi/ Penilaian Kinerja (*Evaluating*)

Menurut Wibowo (2013), penilaian kinerja adalah laporan yang diberikan oleh atasan terhadap pegawainya, yaitu berdasarkan kesesuaian atau kekurangan, jika suatu kinerja sudah dilakukan maka dapat memberikan hasil kinerja atau prestasi kinerja. Evaluasi kinerja bertujuan untuk memberikan penilaian pada hasil kinerja yang didapatkan oleh organisasi, tim, maupun individu.

Penilaian kinerja menjawab pertanyaan bahwa seberapa baik para pegawai bekerja selama periode tertentu. Kesimpulannya bahwa penilaian kinerja merupakan metode secara formal yang bertujuan untuk mengukur seberapa baik atau buruk para pegawai secara individu dalam melakukan pekerjaan selama periode tertentu.

4) **Kompensasi Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi**

Kompensasi adalah pemberian imbalan jasa yang layak dan adil terhadap karyawannya karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Kompensasi juga dapat diartikan sebagai

keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas pekerjaannya dalam bentuk uang dan dapat berupa gaji, upah, bonus, tunjangan seperti tunjangan kesehatan, hari raya, uang makan, dan lain-lain (Wibowo, 2013).

Kompensasi bagi perusahaan adalah cara untuk dapat mempertahankan para pegawainya yang telah bekerja dalam perusahaan, meskipun bukan satu-satunya cara untuk meningkatkan motivasi karyawan, sehingga mereka akan tetap betah untuk bekerja di perusahaan tersebut. Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting agar dapat mempertahankan karyawan, karena secara tidak sadar bahwa kompensasi sangat penting untuk dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia. Memperjelas sistem penghargaan dan kompensasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan karyawan, sehingga bisa memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Islam menjelaskan mengenai adanya perbedaan kompensasi diantara para pekerja, disebabkan karena kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan. Gaji/upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan. Hal tersebut adalah asas pemberian upah, sesuai dengan ketentuan Allah SWT dalam Alqur'an surah Al-Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: *“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”*.

Maksud dari ayat tersebut yaitu kita dapat memperoleh imbalan sesuai dengan apa yang kita kerjakan, apabila kita ingin memperoleh pendapatan yang tinggi, maka harus dibarengi dengan kerja yang tinggi juga.

Menurut teori Abu Sinn (2008) dalam Islam juga telah menjelaskan bahwa besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada pekerja harus disebutkan pula jumlahnya. Maksud hal tersebut dilakukan yaitu untuk memberikan semangat dan motivasi terhadap para pekerja serta memberi kesenangan dan ketenangan bagi pekerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dalam konsep Islam, sudah diatur mengenai waktu yang tepat dalam memberikan kompensasi kepada pekerja.

Dalam organisasi permasalahan kompensasi merupakan suatu hal yang sangat kompleks dan paling penting bagi karyawan dan juga organisasi itu sendiri. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai kerja karyawan itu sendiri. Sebaliknya, besarnya kompensasi bisa mempengaruhi prestasi kerja dan kepuasan kerja oleh karyawan. Jika kompensasi diberikan secara tepat, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja dan memotivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Tetapi, apabila kompensasi tidak sesuai, maka prestasi kerja dan kepuasan kerja akan menurun.

Menurut Hasibuan (2016), adapun indikator-indikator kompensasi SDM berbasis kompetensi, antara lain:

1. Adanya upah dan gaji

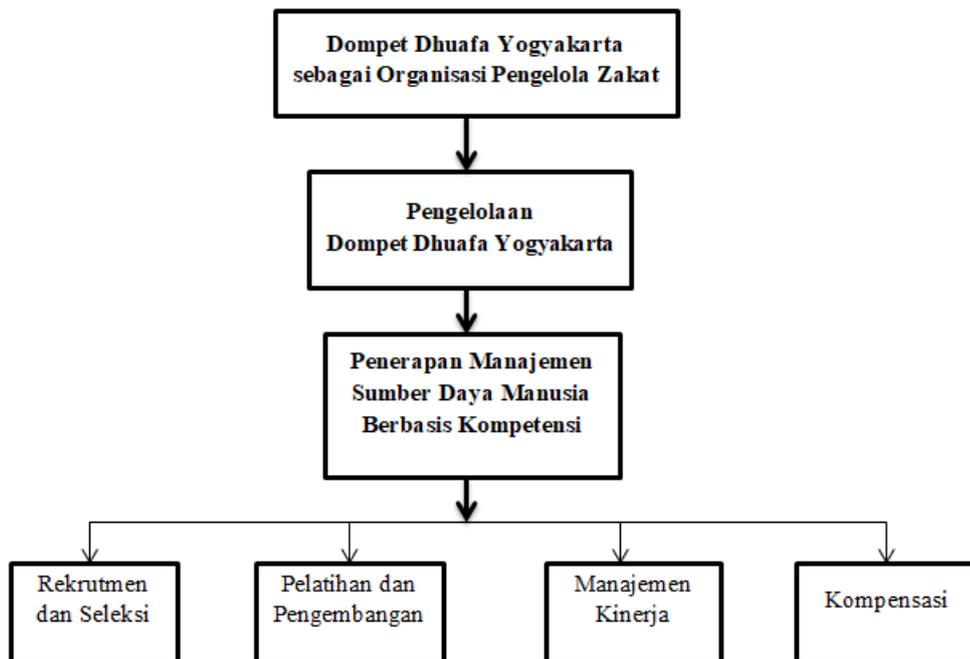
Adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para karyawan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2. Adanya tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

C. Kerangka Berfikir

Dalam kerangka penelitian dijelaskan bahwa dalam penelitian tersebut Dompot Dhuafa Yogyakarta sebagai lembaga atau organisasi pengelola zakat. Dompot Dhufa Yogyakarta mengelola organisasi berdasarkan manajemen Islami dalam setiap implementasi manajemen, khususnya dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam meningkatkan kinerja amil. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi didasarkan pada 4 aspek yang relevan untuk dilaksanakan penelitian pada Dompot Dhuafa Yogyakarta, yaitu rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, manajemen kinerja berbasis kompetensi, dan kompensasi berbasis kompetensi.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif, karena dengan penelitian kualitatif ini tepat untuk meneliti dan menganalisis manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, selain itu juga dapat menemukan teori yang terdapat dalam masalah manajemen SDM berbasis kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan data-data dan menguraikan secara keseluruhan dan teliti sesuai dengan masalah yang akan dianalisis (Bungin, 2001).

B. Lokasi dan Waktu Pelaksanaan Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah Dompot Dhuafa Yogyakarta yang berada di Jl. HOS Cokroaminoto nomor 146/1, Tegalrejo, Yogyakarta. Waktu pelaksanaan penelitian yaitu pada bulan Februari hingga Maret tahun 2021, diyakini dalam jangka waktu dua bulan ini sudah dapat mengumpulkan data dan informasi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta .

C. Objek Penelitian

Adapun objek pada penelitian ini adalah LAZ Dompot Dhuafa Yogyakarta. Sedangkan, subjek dalam penelitian ini adalah amil Dompot Dhuafa Yogyakarta, yaitu Bapak Bambang Edi Prasetyo selaku Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta, Ibu Meuthia Mharani selaku SPV *Human Resources Operational Management*, Ibu Nanda selaku Staff keuangan dan Ibu Nurul Azizah selaku Staff Pendidikan.

D. Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian yang akan dijadikan sumber utama dalam memperoleh informasi (Prastowo, 2014). Data tersebut didapatkan dari hasil wawancara dengan pegawai Dompot Dhuafa Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data tambahan yang diperoleh dari jurnal, website, dan lain sebagainya yang terdapat hubungannya dengan permasalahan yang akan diteliti sehingga data tersebut dapat digunakan untuk tambahan pada hasil penelitian. Data ini didapatkan dari jurnal penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian dan arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta melalui website DD Jogja yaitu www.jogja.dompotdhuafa.org

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan mengajukan pertanyaan yang telah disediakan kepada informan dengan menggunakan instrument pedoman wawancara (Mikkelsen, 2011). Dalam wawancara ini, penulis menggunakan alat wawancara berupa panduan wawancara dan alat bantu perekam berupa *Handphone*.

Berikut nama-nama informan yang diwawancarai secara langsung oleh peneliti:

Tabel 3.1 Nama dan Jabatan Informan

No.	Nama	Jabatan
1.	Bambang Edi Prasetyo	Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta
2.	Meuthia Maharani	SPV <i>Human Resources Operational Management</i>

3.	Nanda. P	Staf Keuangan
4.	Nurul Azizah	Staf Pendidikan

b. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari arsip data yang dimiliki oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta, seperti struktur organisasi, susunan pengurus, visi misi lembaga, sejarah berdirinya lembaga, serta literatur-literatur yang peneliti dapatkan terkait dengan penelitian.

F. Definisi Operasional Variabel

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan penggunaan model kompetensi dalam melaksanakan praktek-praktek MSDM, meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan juga proses MSDM yang lain (Azmi, 2010).

Berikut ini tabel definisi operasional dari keempat variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel MSDM Berbasis Kompetensi

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Rekrutmen dan Seleksi	sebuah cara/metode untuk melaksanakan pemilihan karyawan secara tepat dengan melalui penilaian kesesuaian kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen: -Penyusunan/ strategi untuk merekrut -Penentuan dasar rekrutmen -Metode dalam merekrut karyawan -Penentuan sumber-sumber karyawan • Seleksi -Administrasi

			<ul style="list-style-type: none"> -Tes tertulis -Tes wawancara
2	Pelatihan dan Pengembangan	<p>Pelatihan (training) merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pengembangan merupakan upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan -Penentuan kebutuhan pelatihan -Perancangan pelatihan -Penilaian pelatihan • Pengembangan -Adanya pendidikan dan pelatihan
3	Manajemen kinerja	<p>usaha dalam meningkatkan kinerja anggota yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja di sebuah organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Adanya perencanaan kinerja (<i>Planning</i>) -Adanya pembinaan kinerja (<i>Coaching</i>) -Adanya evaluasi/penilaian kinerja (<i>Evaluating</i>)
4	Kompensasi	<p>balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Adanya upah dan gaji -Adanya Insentif -Adanya tunjangan

Sumber: (Hasibuan M. , 2016)

G. Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif, adalah menguraikan secara jelas tentang objek penelitian sesuai dengan fakta yang terdapat di lapangan. Konsep analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah dari Miles dan Huberman, sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data berarti menyederhanakan atau merangkum dan menitikberatkan pada hal yang penting. Dengan begitu, data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas juga akan memudahkan peneliti untuk melaksanakan pengumpulan data.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, data yang terkumpul biasanya dalam bentuk naratif, maka perlu adanya klasifikasi dan penyajian data yang sesuai dengan pokok permasalahan.

c. Penarikan Kesimpulan

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi. Setelah semua data dikumpulkan dan permasalahan yang menjadi objek penelitian dapat dimengerti dengan cara mempelajari data secara mendalam, kemudian dapat diperoleh kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian tersebut.



Gambar 3.1. Skema model interaktif Miles dan Huberman

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dompot Dhuafa Yogyakarta

1. Sejarah Berdirinya Dompot Dhuafa Yogyakarta

Lembaga Dompot Dhuafa Republika didirikan pada tanggal 4 September 1994. Dompot Dhuafa merupakan sebuah lembaga nirlaba yang dibentuk oleh masyarakat Indonesia untuk mengangkat derajat sosial kaum dhuafa melalui dana ZISWAF (serta dana halal lainnya yang berasal dari perorangan, kelompok, maupun lembaga (Dompot Dhuafa Jogja, 2019). Bantuan yang diberikan bukan hanya dalam bentuk tunai, tetapi juga dikembangkan dalam program yang lebih luas seperti bantuan kesehatan, pendidikan, ekonomi, serta bantuan musibah.

Dompot Dhuafa dikukuhkan pertama kalinya oleh pemerintah sebagai Lembaga Zakat Nasional (LAZNAS) pada tanggal 10 Oktober 2001 oleh Departemen Agama RI. Sesuai dengan UU RI No. 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, DD merupakan lembaga zakat yang dibentuk oleh masyarakat. Tanggal 8 Oktober 2001, Surat Keputusan Nomor 439 Tahun 2001 diterbitkan oleh Menteri Agama RI tentang pengukuhan Dompot Dhuafa sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional.

Dompot Dhuafa Yogyakarta adalah lembaga nirlaba yang mempunyai tugas untuk mengelola dana ZISWAF. Lembaga tersebut didirikan pada bulan Juni 2006 yang merupakan jaringan dari lembaga Dompot Dhuafa Republika yang berada di Jakarta. Dompot Dhuafa Yogyakarta berbasis kelompok donatur serta pemberdayaan masyarakat di beberapa desa yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Lembaga Dompot Dhuafa Yogyakarta berada di Jalan HOS. Cokroaminoto No. 146, Tegalrejo, Yogyakarta. Sedangkan untuk laman resmi website Dompot Dhuafa adalah www.dompetdhuafa.org, dan untuk tingkatan regional/cabang hanya ditambahkan nama kota di depan domain website, misalnya www.jogja.dompetdhuafa.org .

2. Visi Misi Dompot Dhuafa Dhuafa Yogyakarta

Visi dan Misi Dompot Dhuafa Yogyakarta mengacu pada Dompot Dhuafa pusat.

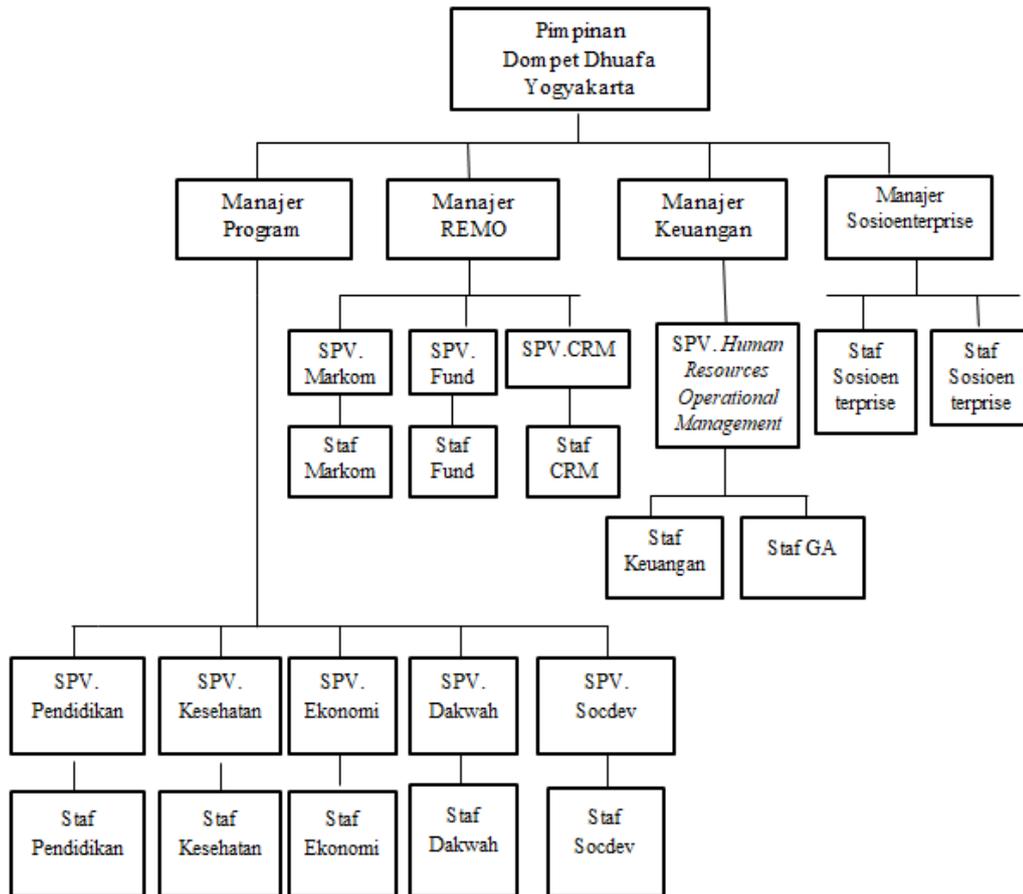
Visi Dompot Dhuafa adalah: “Mewujudkan masyarakat dunia yang berkemampuan melalui pelayanan, pembelaan, dan pemberdayaan yang berbasis pada sistem yang seimbang”.

Sedangkan misi Dompot Dhuafa yakni sebagai berikut (Dompot Dhuafa Jogja, 2019):

- a. Menjadi gerakan masyarakat yang mentransformasikan nilai-nilai kebaikan.
- b. Mewujudkan masyarakat berdaya melalui pengembangan ekonomi masyarakat.
- c. Ikut serta dalam kegiatan kemanusiaan melalui pengukuhan jaringan global.
- d. Melahirkan kader pemimpin berkarakter dan berkompetensi global.
- e. Menumbuhkembangkan diri sebagai organisasi global melalui inovasi, kualitas pelayanan, transparansi, akuntabilitas, independensi dan menjadi lembaga yang mandiri.

3. Struktur Organisasi Dompet Dhuafa Yogyakarta

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dompet Dhuafa Yogyakarta



Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui struktur organisasi Dompet Dhuafa Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan cabang : Bambang Edi Prasetyo
- b. Manajer REMO : Zahron A.
 - 1) SPV fundraising : Rosalia
 - 2) SPV CRM : Anita Dah
 - 3) Staf Markom : Intan P.
 - 4) Staf fundraising : Nur Alam
 - 5) Staf CS : Nizzah F.
- c. Manajer sosioenterprise : Zahron A.
 - 1) SPV sosioenterprise : Satya Jati
 - 2) Staf sosioenterprise : Eko Susanto, Sulastomo N.

- d. SPV ekonomi : Nuryanto
 Pendamping prog. Ekonomi : Nining S, Amma H.
 - e. SPV pendidikan : Zakia Sekar
 - 1) Staf pendidikan : Nurul Azizah
 - 2) Pendamping prog. Pendidikan : Deta W, Ayu S.
 - f. SPV kesehatan : Erica Yunita
 Staf kesehatan : Febri K, Raditya W.
 - g. SPV dakwah : Bilal Imam
 - h. SPV socdev : Imam Hidayat
 - i. SPV *human resources operational management* : Meuthia M.
 - 1) Staf keuangan : Nanda P.
 - 2) Staf GA : Yulius
4. Program Dompot Dhuafa Yogyakarta
- Dalam mendukung kegiatan untuk kesejahteraan muzakki, Dompot Dhuafa Yogyakarta memiliki beberapa program (Dompot Dhuafa Yogyakarta, 2016), adalah:
- 1) Kesehatan
 - a. Gerai Sehat
 Masyarakat khususnya kaum dhuafa akan semakin mudah dalam menggunakan layanan kesehatan dengan adanya pendirian dan pengelolaan klinik berobat dokter umum. Layanan kesehatan ini dibuka setiap hari Senin – Jumat pukul 08.00-17.00 WIB. Aksi Layanan Sehat ini dilaksanakan setiap minimal 2x dalam sebulan. Gerai Sehat ini dilaksanakan di Jl. Wates Km 3,5 No. 182 Rejodadi, Kasihan, Bantul.
 - b. Pos Sehat
 Layanan kesehatan dengan mendirikan klinik pengobatan di daerah yang susah dalam mengakses layanan kesehatan. Peran kader kesehatan lokal sangat penting pada program tersebut untuk meningkatkan promosi kesehatan dan pencegahan

penyakit. Sehingga, perlu adanya penguatan untuk kader kesehatan pada program ini.

c. Thibbun Nabawi

Pada layanan kesehatan ini dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip kesehatan dari Nabi Muhammad SAW, yaitu bekam dan kiropraksi.

2) Ekonomi

a. Institus Mentas Unggul

Pelatihan ini dilakukan untuk memberikan keterampilan yang khusus untuk masyarakat khususnya kaum dhuafa sehingga dapat berkarya dan berwirausaha untuk menciptakan suatu kelompok usaha. Dengan adanya pelatihan tersebut sehingga dapat berpartisipasi dalam mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Indonesia.

b. Kampung Ternak

Kampung ternak merupakan program pelatihan *Fattening* (penggemukan) kambing dengan cara pakan fermentasi dan hibah bantuan bibit kambing serta kandang disertai dengan pelatihan untuk memanfaatkan limbah ternak. Pada tahun 2014, prinsip *Fattening* diubah menjadi prinsip *Breeding* (Pembiakan).

c. Pertanian Sehat

Dompot Dhuafa Jogja berperan dalam membangun pertanian dengan tanpa menggunakan pestisida sehingga baik untuk lingkungan dan aman untuk kesehatan, dan adanya penguatan hubungan antara petani dengan pasar. Program ini bertujuan untuk menciptakan petani yang lebih baik, dan juga menyurutkan ancaman ketahanan pangan di Indonesia.

3) Pendidikan

a. Sanggar Belajar Masyarakat (SABARA)

Sanggar Belajar Masyarakat merupakan program pendampingan masyarakat yang bertujuan meningkatkan budaya literasi dengan kekhasan atau kearifan lokal dengan menyediakan taman baca.

b. Sekolah Literasi Indonesia (SLI)

Sekolah Literasi Indonesia (SLI) merupakan program pendampingan sekolah secara intensif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Berfokus pada sistem pembelajaran dan budaya sekolah dengan kekhasan literasi. Penerima manfaat dari program SLI adalah sekolah yang 75% siswanya adalah kaum dhuafa dan mayoritas gurunya masih honorer.

c. Beasiswa Sahabat Bintang

Program beasiswa yang ditujukan untuk siswa SLB, SD, SMP, dan SMA. Dilakukan dengan monitoring dan pembinaan secara berkala untuk penerimanya.

4) Sosial dan Dakwah

a. Layanan Mustahik

Program bantuan langsung yang bersifat caritas (pemberian bantuan langsung sesuai dengan kebutuhan) diberikan kepada 8 asnaf berupa bantuan makanan, kesehatan, pendidikan, dan biaya perjalanan.

b. Pondok Smart

Pendidikan peserta didik dalam berasma terhadap kegiatan informal pondok dan non formal dalam masyarakat. Para peserta didik belajar dan memahami pengetahuan, mengerjakan tugas, dan menjadi pribadi yang berkembang.

c. Masjid Berdaya

Program pendampingan masyarakat dengan menjadikan masjid sebagai pusat dengan cara meningkatkan spiritual melalui kompetensi kader tersebut.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia di Dompot Dhuafa Yogyakarta jika dilihat dari Perspektif Kompetensi

Manajemen sumber daya manusia digunakan sebagai kunci utama dalam meningkatkan tujuan, baik itu personal atau organisasi. Fungsi manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan yang memiliki tujuan penting, yaitu mendapatkan keuntungan yang tinggi.

Sumber daya manusia adalah titik fokus yang harus diberikan perhatian secara serius dalam keorganisasian dan manajemen, karena keberhasilan dari suatu organisasi atas suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh campur tangan individu. Pemfokusan pada peran serta fungsi sumber daya manusia dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi adalah tugas dari seorang pemimpin. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, Dompot Dhuafa Yogyakarta tentunya menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia khususnya berbasis kompetensi.

Terkait dengan manajemen sumber daya manusia berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) selaku pimpinan DD Jogja mengungkapkan bahwa *di DD Jogja manajemen yang dilaksanakan sejak awal berdirinya pada dasarnya menggunakan MSDM berbasis kompetensi dan berbasis Islam karena berhubungan dengan lembaga zakat. Dari segi kompetensi diberikannya pelatihan-pelatihan untuk mendukung peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki amil. Selain itu, para amil diberikan kegiatan yang bersifat religious, seperti yang telah dilakukan didalamnya yaitu kegiatan pengajian rutin setiap hari Jumat, wisata rohani, dan mengaji Alqur'an bersama.*

Menurut Siswanto (2018), manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah proses dalam pengendalian kegiatan tenaga kerja, diawali dengan rekrutmen sampai dengan pensiun, yang mana proses dalam mengambil keputusan tersebut berdasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan/posisi dan juga kompetensi seorang

individu dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi berkaitan dengan rangkaian keputusan dalam mengelola hubungan ketenagakerjaan secara maksimal dimulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, hingga kompensasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan lembaga/organisasi.

Dompet Dhuafa Yogyakarta terdapat fungsi dan peran amil yang tertulis dalam bentuk dokumen. Dalam dokumen tersebut terdapat jobdesk dari setiap bidangnya. Tetapi, dokumen tersebut hanya bisa diakses oleh amil Dompet Dhuafa Yogyakarta saja dan tidak dipublikasikan secara luas. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Meuthia Maharani (2021) bahwa:

“Iya sudah ada, dalam bentuk dokumen, dan ada jobdesknya dari masing-masing divisi dan hanya bisa diakses oleh amil saja”

Kompetensi karyawan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang berkaitan dengan keterampilan, pengetahuan, serta karakteristik kepribadian yang dapat berpengaruh secara langsung atas kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) selaku pimpinan DD Jogja:

“Menurut saya kompetensi disini bukan hanya sekedar bisa melakukan tugasnya, spesifikasinya juga semua yang ada dalam kriteria klasifikasi yang ditulis di open recruitmen pasti banyak yang masuk disitu, tetapi tentang bagaimana mereka dapat berkomunikasi, berkaitan dengan soft skill nya menurut saya juga berkaitan dengan kompetensi dia melakukan tugasnya”.

Dengan begitu kompetensi yang dimiliki karyawan bukan hanya dilihat dari bagaimana dia bisa melakukan tugasnya, tetapi bagaimana cara dia berkomunikasi dengan baik, memiliki soft skill dan pengetahuan yang luas, serta karakteristik kepribadian yang baik pula, sehingga dapat menyelesaikan tugas yang diberikan secara maksimal.

Disimpulkan bahwa penerapan sumber daya manusia perlu dipahami dan ditangani secara mendalam dalam meningkatkan produktifitas usaha dalam menerapkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus ditarik, diseleksi, serta ditempatkan dengan tepat, juga dikembangkan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk memberikan manfaat bagi keberhasilan suatu organisasi.

Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta, yaitu:

1. Rekrutmen dan Seleksi

a. Rekrutmen

Tugas pertama yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin adalah dengan merekrut calon tenaga kerja dalam hal menempati posisi pekerjaan yang sudah ditetapkan. Dalam memilih pegawai adalah aktivitas utama dalam menentukan jalannya suatu organisasi. Sehingga, pemimpin perlu selektif dalam memilih calon karyawannya. Disini yang dimaksud dalam selektif yaitu memilih calon pegawai yang memiliki kompetensi dalam bidangnya, mempunyai pengetahuan yang luas, bertanggung jawab, juga memiliki sifat yang amanah. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT Alqur'an surah Yusuf ayat 55:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

Artinya: "Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".

Rekrutmen adalah proses dalam penarikan calon tenaga kerja yang memiliki potensi atau kemampuan dan diseleksi menjadi pegawai di posisi yang ditentukan. Dalam kegiatan rekrutmen, Dompot Dhuafa Yogyakarta memiliki prosedur dalam hal rekrutmen supaya berjalan sesuai dengan visi dan misi pada organisasi. Awalnya rekrutmen yang dilaksanakan seperti pada umumnya, yaitu mencari calon amil,

menentukan jumlah calon amil, dan menentukan sumber dalam rekrutmen.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Meuthia Maharani (2021) selaku SPV *Human Resources Operational Management* DD Jogja, menjelaskan bahwa: *“sebelum kami melakukan rekrutmen kami membuat prosedurnya terlebih dahulu, tapi yang kami lakukan seperti pada umumnya, yaitu mencari amil dengan media apa, berapa jumlah amil yang akan direkrut, dan standar kualifikasi amil yang diharapkan”*.

Dalam menentukan sumber rekrutmen, terdapat dua sumber dalam perekrutan, yaitu sumber internal dan eksternal. Seperti teori yang dikemukakan oleh Meldono (2008), bahwa sumber proses rekrutmen ada dua yaitu sumber internal dan eksternal. Dalam hal ini DD Jogja menggunakan kedua sumber tersebut. Pada sumber internal yaitu melalui kebijakan DD Jogja dengan melakukan mutasi (perputaran amil dengan posisi yang sama) ataupun mempromosikan amil yang lama untuk mengisi kekosongan posisi yang baru. Serta dapat melalui rekomendasi pihak amil lama dengan meminta rekomendasi amil di organisasi jika mengenal orang yang berminat atau kepada teman/kerabat untuk bergabung di DD Jogja.

Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Mbak Nanda (2021), selaku Staff Keuangan:

“Kalau saya dari temen, jadi saya punya temen perempuan, dan suaminya itu kerja di suatu kantor setelah itu saya kan pernah daftar kerja disana dan tidak ketrima lalu ditawarkan sama suami temen saya yang bernama Pak Budi untuk kerja di DD Jogja di DD Jogja ternyata Pak Budi itu temenan dengan Pak Rohan, dan Pak Rohan itu adalah suaminya Mbak Mey yang notabennya adalah karyawan DD Jogja”.

Dalam sumber internal, pelaksanaan rekrutmen langsung ditangani oleh pemimpin dan juga SPV DD Jogja. Dengan metode tersebut, merupakan salah satu langkah yang sesuai karena pemimpin dan SPV

DD Jogja secara tidak langsung dapat mengetahui kepribadian dan bagaimana cara kerja dari calon amil tersebut, karena karyawannya sendiri yang memberikan rekomendasi untuk bekerja di DD Jogja. Sehingga diharapkan amil yang nantinya akan bergabung di Dompot Dhuafa Yogyakarta akan sesuai dengan apa yang diharapkan

Sedangkan pada sumber eksternal, yaitu DD Jogja mempromosikan atau mencari amil baru dengan melalui media social, seperti *Instagram*, supaya dapat tersebar secara luas ke masyarakat, sehingga diharapkan akan banyak lamaran yang masuk dan juga mendapatkan kesempatan yang memiliki kualitas yang baik.

Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021), selaku Pimpinan DD Jogja:

“Iya, rekrutmen dilakukan secara online, yaitu dengan melalui media social khususnya Instagram”.

Gambar 4.2 Contoh Iklan Rekrutmen Dompot Dhuafa Yogyakarta



Sumber: Instagram Dompot Dhuafa Yogyakarta (2019)

Selanjutnya adalah dengan menentukan jumlah calon amil yang dibutuhkan oleh DD Jogja, yaitu berapa calon amil yang akan direkrut dan juga jabatan mana yang sedang memerlukan amil. Dalam menentukan amil di DD Jogja yang akan direkrut ini adalah hal yang sangat penting. Dikarenakan jumlah calon amil yang dibutuhkan dan juga melihat kondisi lingkungan kerja, melihat kinerja para amil, serta kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan dan dengan ini dapat

diketahui metode rekrutmen yang akan digunakan dalam merekrut calon amil. Metode rekrutmen yang digunakan DD Jogja dalam melakukan penarikan amil atau menambah amil yang baru, maka pimpinan atau SPV secara langsung yang akan menentukan calon amil yang baru, juga menempatkan langsung kebutuhan yang dibutuhkan organisasi, dan jumlah amil yang akan direkrut.

Setelah melaksanakan rekrutmen dan sudah dikatakan sesuai dengan kebutuhan lembaga, maka langkah selanjutnya adalah dengan mengevaluasi semua kegiatan rekrutmen yang telah dilakukan. Rekrutmen diperlukan evaluasi supaya visi dan misi DD Jogja dapat tercapai, menganalisis kualitas calon amil, jumlah pelamar, biaya yang dikeluarkan dalam proses rekrutmen ini, dan juga hambatan pada proses rekrutmen. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Meuthia Maharani (2021), selaku SPV *Human Resources Operational Management*: *“Setelah semua proses rekrutmen selesai dilakukan, maka agenda yang selanjutnya kami melakukan evaluasi, misalnya mengevaluasi berapa jumlah calon amil yang melamar, kualitas calon amil, dan jumlah biaya yang dikeluarkan untuk melakukan rekrutmen”*.

Dalam praktik rekrutmen, kriteria rekrutmen tidak disampaikan dengan jelas, terutama dalam hal pemberian gaji. Gaji yang diberikan terkadang tidak diberitahukan di awal, tetapi amil mengetahui berapa besar upah/gaji tersebut setelah menerima gaji awal dan terkadang biasanya amil kurang menyukai dengan gaji yang diberikan oleh lembaga, sehingga amil tersebut keluar/mengundurkan diri dari pekerjaan tersebut, dalam hal ini mengakibatkan *turnover* yang meningkat. Hal ini menjadi nilai buruk bagi DD di karenakan ketika anggota baru dalam proses rekrutmen tidak mendapatkan hak berupa informasi jumlah gaji yang di berikan.

Menurut Ibu Meuthia Maharani (2021) selaku SPV *Human Resources Operational Management* menyatakan bahwa terdapat beberapa masalah/kendala dalam pelaksanaan rekrutmen, antara lain:

1) Calon amil yang mendaftarkan cukup banyak.

Apabila jumlah calon amil sedikit, maka tidak menjadi masalah dalam pelaksanaan proses rekrutmen amil. Tetapi, apabila jumlah calon amil cukup banyak, sehingga akan menjadi masalah bagi lembaga. Sehingga perlu adanya strategi supaya pelaksanaan rekrutmen dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Kesulitan dalam mendata calon amil.

Dalam melaksanakan rekrutmen calon amil, tentunya lembaga haruslah membutuhkan data-data dari amil yang bersifat umum ataupun personal. Dari data tersebut, lembaga dapat menentukan amil yang sesuai dengan persyaratan yang diberikan oleh DD Jogja. Tetapi, data tersebut terdapat informasi yang cukup banyak diterima oleh lembaga. Sehingga, dalam hal menyaring informasi perlu meluangkan waktu yang cukup banyak.

Saat ini, Dompot Dhuafa Yogyakarta mempunyai 26 sumber daya manusia yang terbagi pada beberapa jabatan. Dari beberapa sumber daya manusia tersebut merupakan karyawan/amil tetap. Selain itu, Dompot Dhuafa Yogyakarta juga selalu menambahkan amil yang tidak tetap untuk dikontrak dalam waktu yang sebentar guna memenuhi standar program khususnya pada saat bulan Ramadhan, terutama untuk staff *fundraising*. Hal tersebut karena dalam mencapai target funding yang optimal sehingga Dompot Dhuafa Yogyakarta melakukan rekrut terhadap sumber daya manusia yang baru dalam jumlah yang cukup banyak.

b. Seleksi

Setelah proses rekrutmen dilaksanakan, selanjutnya calon amil melakukan langkah selanjutnya yaitu seleksi amil. Seleksi amil adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk memilih calon amil yang mana kualitas amil akan dipilih sesuai dengan visi dan misi organisasi. Seleksi adalah upaya awal yang perlu dilaksanakan oleh lembaga yang bertujuan untuk menentukan amil yang memenuhi persyaratan yang

telah ditentukan (Sudaryono, 2015). Dengan dilaksanakannya seleksi maka akan menemukan calon amil yang berkualitas dan memiliki kemampuan yang baik, jujur, disiplin, dan dapat bekerja sama dengan baik antara pemimpin dan karyawannya.

Islam sangat menganjurkan umatnya untuk memilih calon pegawai yang berdasarkan pengetahuan, pengalaman, serta kemampuan yang dimilikinya. Dalam firman Allah surah Al-Qashash ayat 26

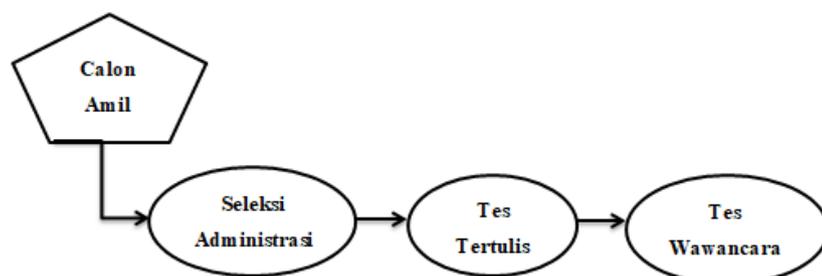
قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Dalam surah tersebut menjelaskan bahwa Islam mendorong umat manusia untuk memilih tenaga kerja yang berdasarkan dua aspek, yaitu lahiriah dan batiniah. Kompetensi lahiriah adalah kekuatan, maksudnya dapat dibedakan atau tergantung dari jenis pekerjaan, kewajiban, juga tanggung jawab yang dihadapi seorang pekerja. Sedangkan, kompetensi batiniah adalah sifat yang jujur dan amanah. Pada Dompot Dhuafa Yogyakarta sangat dianjurkan dalam memilih calon amil dengan berdasarkan dua kompetensi tersebut.

Dompot Dhuafa Yogyakarta mempunyai calon amil yang mana selanjutnya akan dilaksanakan seleksi untuk mendapatkan amil yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan operasional lembaga. Dalam proses seleksi ini akan dilaksanakan tes dan wawancara.

Gambar 4.3 Skema seleksi Amil Dompot Dhuafa Yogyakarta



Pada dasarnya langkah-langkah dalam memilih calon amil yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta tidak jauh berbeda dengan langkah-langkah dalam pemilihan karyawan yang ditetapkan di organisasi/lembaga lainnya. Yaitu dengan melalui beberapa langkah-langkah yang perlu dilaksanakan oleh para calon amil, antara lain:

1. Seleksi administrasi

Dalam pelaksanaan seleksi yang pertama kali dilakukan adalah dengan melakukan tes administrasi atau memeriksa berkas lamaran kerja dari calon amil yang mana cek validitas amil sudah sesuai dengan profilnya atau bukan karena validitas data ini sangat dibutuhkan oleh lembaga untuk mengetahui kejujuran amil. Dalam hal ini calon amil mengajukan lamaran dan disertai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh DD Jogja. Dalam tes administrasi ini persyaratannya yaitu surat lamaran pekerjaan, fotocopy ijazah terakhir, biodata pribadi, daftar riwayat hidup (CV), dan Pasfoto 3x4.

Pihak Dompot Dhuafa Yogyakarta dalam menarik karyawan baru hanya akan mengambil calon amil yang berkompeten, berkualitas, juga sesuai dengan kriteria dan persyaratan yang telah ditentukan. Artinya, walaupun calon amil tersebut berasal dari saudara atau teman dari salah satu amil yang telah bekerja di DD, tidak menjadikan jaminan bahwa calon amil tersebut dapat menjadi amil dengan menggantungkan orang dalam.

2. Tes tertulis

Pada tes tertulis ini bertujuan untuk melihat sejauh mana wawasan yang dimiliki amil terkait zakat dan Dompot Dhuafa itu sendiri. Sehingga dapat mengetahui apakah calon amil tersebut memiliki kemampuan, pengetahuan, dan juga keahlian yang dibutuhkan Dompot Dhuafa Yogyakarta untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang diinginkan oleh lembaga. Dalam tahap ini yang menjadi patokan untuk calon amil apakah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan atau tidak dibutuhkan. Dalam pelaksanaan tes tertulis ini berisikan soal

mengenai wawasan umum mengenai Dompot Dhuafa dan selanjutnya disesuaikan dengan pertanyaan dari bagian Dompot Dhuafa Yogyakarta yang mengalami kekosongan posisi/jabatan.

Dari kedua prosedur yang diterapkan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ike Kusdyah Silistyani dan Sunarto (2008), bahwa dalam proses seleksi diawali dengan menyaring para calon amil. Setelah itu melakukan penyaringan calon amil maka selanjutnya dilakukan tes. Tes tersebut bertujuan untuk mengetahui kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar. Tes tersebut bermacam-macam antara lain tes kecerdasan, tes psikologis, tes pengetahuan, dan lain sebagainya.

3. Wawancara

Selanjutnya dalam menerapkan seleksi di Dompot Dhuafa Yogyakarta dengan melakukan wawancara kepada calon amil, seperti tes baca Alqur'an, tes pengetahuan agama khususnya mengenai ZIS, dan pengalaman kerja. Pada tahap ini adalah tahap terakhir dari beberapa tahapan seleksi yang diadakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta. Tahap ini menjadi penentuan dan pertimbangan akhir untuk diterima atau tidak calon amil yang sesuai dengan visi, misi, serta tujuan Dompot Dhuafa. Pada wawancara inilah yang menentukan dalam terpilihnya amil dengan kemampuan dan kapasitas yang paling baik. Seleksi wawancara dilakukan guna mengetahui bagaimana latar belakang, kemampuan atau kompetensi karyawan, dan DD Jogja akan lebih memilih calon amil yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena dianggap dapat lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Dalam penerimaan calon amil yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta bukan hanya berfokus pada tes dan wawancara saja, tetapi dalam penerimaan yang dilakukan dengan melihat skill atau kompetensi yang dimiliki serta pengalaman kerja amil. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) menjelaskan bahwa "*penerimaan calon amil tidak hanya terpaku pada*

data atau ijazahnya saja, tetapi skill atau kemampuan juga pengalaman kerja yang dimiliki oleh calon amil juga mempengaruhi diterima atau tidaknya menjadi karyawan disini. Karena apabila seseorang itu sudah berpengalaman dalam pekerjaannya maka akan dengan mudah pekerjaan yang diberikan dapat selesai dengan baik dan benar”

Berdasarkan pendapat dari narasumber tersebut diketahui bahwa Dompot Dhuafa Yogyakarta dalam menerima calon amil bukan hanya berfokus pada data-data dan juga ijazah saja, tetapi DD Jogja juga melihat skill dan pengalaman kerja amil supaya calon amil tersebut dapat mengaplikasikan kompetensi yang dimilikinya dengan baik dan benar.

Tabel 4.1 Ringkasan hasil penelitian Rekrutmen dan Seleksi

No	Aspek Rekrutmen dan Seleksi	Hasil Penelitian	Pelaksanaan
1.	Rekrutmen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen internal dan rekrutment eksternal 2. Media rekrutmen social media yaitu <i>Instagram</i> 3. Penambahan amil kontrak dalam program khusus seperti pada saat bulan Ramadhan. 	Sudah Baik
2.	Seleksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleksi administrasi 2. Tes tertulis 3. Tes wawancara 	Sudah Baik

Hal ini didukung oleh penelitian Alex Sujanto (2009) yang berjudul *“Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi : Tantangan Dalam Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja pada Knowledge Society”*. Menyatakan bahwa ketatnya iklim persaingan dalam dunia kerja

menyebabkan organisasi khususnya departemen SDM perlu memikirkan langkah-langkah baru berkenaan dengan masalah rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Agar diperoleh SDM yang berkualitas, manajemen harus menindaklanjuti kebutuhan yang diperlukan dalam mengakselerasi perubahan, yaitu dengan memberi perhatian pada kompetensi sebagai basis dalam melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan. Ketepatan merancang program rekrutmen dan seleksi yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, hasil yang diperoleh akan memberikan benefit bagi organisasi dengan memilih orang-orang berkompeten yang paling tepat dengan pekerjaan yang tersedia.

Berdasarkan wawancara dan jurnal terdahulu yang penyusun dapatkan maka ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan di DD Jogja mengenai sumber rekrutmen terdapat dua sumber yaitu sumber internal dan eksternal. Dengan dua metode tersebut membantu DD Jogja untuk memenuhi SDM yang unggul dan memenuhi kriteria. Hal ini di dukung dengan penerapan rekrutmen yang sesuai dengan prosedur dan SOP, yang menyatakan bahwa amil baru yang berasal dari rekrutmen internal maupun eksternal harus melalui tahapan rekrutmen dengan proses yang sudah ditentukan. Hal ini membuat rekrutmen DD Jogja sudah mampu menerapkan proses rekrutmen berdasarkan kompetensi. Selain itu untuk menunjang kebutuhan amil, Dompot Dhuafa Yogyakarta selalu menambahkan amil yang tidak tetap untuk dikontrak khususnya pada saat bulan Ramadhan. Hal ini menjadi nilai yang baik bagi DD Jogja ketika bulan Ramadhan merekrut amil secara kontrak yang tentu biaya finansial bagi DD Jogja tidak terlalu besar. Dan seleksi yang dilaksanakan di Dompot Dhuafa Yogyakarta terdapat beberapa langkah, yaitu seleksi admisnistrasi, tes tertulis, dan wawancara. Dalam penerimaan calon amil bukan hanya dilihat dari tes dan wawancara saja, tetapi pengalaman kerja juga menentukan dalam penerimaan calon amil Dompot Dhuafa Yogyakarta.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah usaha untuk merubah tingkah laku karyawan dalam meningkatkan keahlian juga kemampuan karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengembangan merupakan kegiatan mengenai peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan guna memperlihatkan cara kerja yang baik yang dilaksanakan secara terus menerus. Pengembangan tersebut bukan hanya dilaksanakan oleh karyawan yang baru saja, tetapi karyawan lama juga harus melaksanakannya supaya sumber daya manusia yang ada menjadi maksimal. Pelatihan dan pengembangan adalah upaya untuk menumbuhkan kualitas dan keahlian sumber daya manusia dengan melalui berbagai latihan untuk meningkatkan keterampilan, baik dilakukan oleh karyawan baru atau karyawan yang sudah lama bekerja harus mengikuti pelatihan. Dikarenakan tuntutan pekerjaan dapat berubah-ubah yang disebabkan oleh perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain-lain (Abu Sinn & Ahmad Ibrahim, 2008).

Karyawan yang telah lama bekerja di lembaga tersebut termasuk juga karyawan baru, kebanyakan sudah mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pendidikan yang telah mereka miliki dan pengalam kerja yang sudah mereka jalani. Tetapi, tidak sedikit antara mereka terutama karyawan baru tidak mempunyai kemampuan dan keahlian guna melaksanakan tugas kerja yang menjadi tanggung jawab mereka. Dompot Dhuafa Yogyakarta menyadari bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi amil supaya amil dapat meningkatkan dan mengembangkan kompetensi serta kemampuan amil untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya.

Pelatihan dan pengembangan perlu mendapat perhatian khusus untuk meningkatkan skill amil di masa yang akan datang. Hal tersebut dijelaskan dalam surah An-nisa ayat 9:

وَالَّذِينَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya: *“Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar”*.

Dalam surah tersebut dijelaskan bahwa dalam menghadapi masa depan diperlukan karyawan yang kuat dalam iman, ilmu dan amalannya. Hal tersebut tidak bisa dirasakan apabila tidak didukung dengan adanya pelatihan dan pengembangan, karena SDM haruslah dilatih dan dikembangkan agar kedepannya menjadi lebih maksimal.

Dari hasil penelitian menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta dilaksanakan oleh amil yang baru maupun amil lama guna meningkatkan kualitas dan kompetensi kerja amil pada suatu lembaga. Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan Dompot Dhuafa Yogyakarta guna untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan amil. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) selaku Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta:

“Jadi tujuan dilaksanakannya pelatihan disini untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan amil sehingga nantinya akan berpartisipasi dengan baik dalam menjalankan program yang ada di DD Jogja”.

Dompot Dhuafa Yogyakarta dalam melaksanakan pelatihan terhadap amil baru setelah menyelesaikan beberapa tahapan seperti rekrutmen, seleksi, maka pelatihan yang dilaksanakan pertama yaitu memberi pengetahuan serta memperkenalkan kepada amil yang baru mengenai gambaran Dompot Dhuafa Yogyakarta secara umum. Dan selanjutnya diberikan pelatihan dari bagian yang akan ditempati oleh amil baru.

Proses perancangan pelatihan mengenai kesiapan peserta di Dompot Dhuafa Yogyakarta biasanya disediakan form yang nantinya

akan diisi oleh amil mengenai pelatihan apa yang diinginkan dan dibutuhkan dan materi apa yang akan diperdalam. Setelah materi ditentukan maka selanjutnya ditetapkan pengisi atau pelatih dari pelatihan tersebut. Misalnya pelatihan internal, maka pelatih dari amil DD Jogja itu sendiri, yang diberi nama *IMZ* (Institut Manajemen Zakat). *IMZ* merupakan lembaga yang ada di Dompot Dhuafa yang mengurus tentang kinerja kompetensi amil. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) selaku Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta, bahwa:

“Kalau perancangannya itu biasanya kita mengacu pada itu tadi diawal kan biasanya ada form yang diminta untuk isi oleh amil disini tentang pelatihan apa yang diinginkan, materi apa yang sekiranya ingin diperdalam, lalu kemudian baru dicari pengisi yang tepat siapa, kalau misal dari internal ada yang bias kita kan di DD ini ada yang namanya IMZ. IMZ itu semacam lembaga di DD yang dia mengurus tentang bagaimana kinerja kompetensi amil itu naik”.

Terdapat metode pelatihan dan pengembangan di Dompot Dhuafa Yogyakarta, antara lain:

a) Metode Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan, Dompot Dhuafa Yogyakarta menggunakan metode *On the Job Training* maupun *Off the Job Training*. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hani Handoko (2009) bahwa terdapat beberapa metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. *On the Job Training* (di tempat kerja)

Adalah suatu usaha untuk melatih karyawan guna mempelajari suatu pekerjaan sekaligus melaksanakan atau mengerjakan ditempat kerja yang sesungguhnya. Dalam metode tersebut, calon amil diberi pengetahuan mengenai bagian organisasi yang ada dalam Dompot Dhuafa Yogyakarta, praktik kerja dengan berbagai macam keterampilan, dan melatih amil

mengenai cara pelaksanaan pekerjaan. Terdapat beberapa metode yang digunakan pada pelatihan *On the Job Training* tersebut, antara lain:

- 1) Rotasi pekerjaan, yaitu pemindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Dengan rotasi jabatan tersebut, karyawan diberikan tugas untuk memegang jabatan yang berbeda dari waktu ke waktu. Hal tersebut dilaksanakan guna karyawan bisa mengerti dan memahami mengenai berbagai tugas serta mendapatkan keterampilan yang luas.
- 2) Seminar internal, dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta guna mengembangkan keahlian dan juga kecakapan karyawannya. Seminar tersebut dilakukan oleh pihak DD Jogja sendiri dan diisi oleh atasan atau karyawan yang lain yang sudah berpengalaman.

2. *Off the Job Training* (di luar pekerjaan)

Adalah Metode yang dilakukan pada lokasi yang terpisah dengan tempat kerja. Metode ini dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta guna memberikan keahlian serta pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan pada waktu yang terpisah dengan waktu kerja mereka. Terdapat metode yang digunakan dalam pelatihan *Off the Job Training*, antara lain:

- 1) Pelatihan. Pelatihan sangat wajib dilaksanakan oleh karyawan Dompot Dhuafa Yogyakarta. Pelatihan tersebut diadakan oleh pihak luar DD Jogja, dan biasanya pihak DD Jogja akan mendapatkan undangan dari pihak penyelenggara untuk hadir pada pelatihan tersebut. Karyawan secara bergiliran akan memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) selaku Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta, terdapat 2 metode

pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta, antara lain:

a. Metode pengembangan pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan ini lebih mengarah pada SDM pada bagian divisi *funding*, karena pada divisi tersebut menjadi pusat dalam berjalannya system operasional pada Dompot Dhuafa. Tetapi, tidak berarti pula pada divisi pemberdayaan tidak membutuhkan pelatihan, hanya saja pada divisi pemberdayaan lebih cenderung kepada pemantauan secara langsung yang dilakukan oleh *supervise* dari DD Pusat supaya operasional program pemberdayaan DD Jogja bisa sesuai dengan tujuan program tersebut, sehingga pemberdayaan terhadap masyarakat dapat berkembang. Beberapa metode pelatihan yang diaplikasikan Dompot Dhuafa Yogyakarta pada divisi *funding*, antara lain:

1) Demonstrasi

Demonstrasi merupakan upaya yang sangat efektif dan efisien karena amil dapat mengetahui bagaimana contoh pekerjaan yang akan dilaksanakan nantinya. Dalam metode tersebut terdapat amil lain yang menjelaskan dan menampilkan video, teks, ataupun dilaksanakan dengan diskusi.

2) Simulasi

Simulasi dilaksanakan guna supaya amil dapat langsung melakukan pekerjaan yang nantinya akan dikerjakan oleh amil saat amil sudah menjadi amil tetap. Misalnya salah satu amil diharuskan untuk memasarkan program dari Dompot Dhuafa Yogyakarta sehingga muzakki berkeinginan untuk memberi donasi melalui Dompot Dhuafa sesuai dengan program yang dipromosikan oleh amil tersebut.

b. Metode Pengembangan Pengetahuan (*Education*)

Dengan adanya metode pengembangan pengetahuan SDM tersebut, diharapkan bisa menambah pengetahuan mengenai ZIS dan program pemberdayaan masyarakat melalui perekonomian, pertanian, kesehatan, dan lain sebagainya. Pada metode pengembangan pengetahuan tersebut dilaksanakan dengan 2 cara, yaitu:

- 1) Dengan menyelenggarakan workshop atau seminar yang diberikan oleh Dompot Dhuafa Pusat yang didatangkan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta untuk memberikan edukasi terhadap para amil sehingga dapat menambah pengetahuan mengenai zakat dan juga program-program lain yang terdapat di Dompot Dhuafa Yogyakarta.
- 2) Dengan menggunakan literature atau buku-buku pendukung, sehingga dapat menjadikan panduan amil jika terdapat suatu hal permasalahan atau pertanyaan yang diajukan oleh para calon donatur.

Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta terhadap amil baru dilakukan secara tidak terjadwal, artinya dilaksanakan saat ada perekrutan amil baru yang melamar ke Dompot Dhuafa Yogyakarta. Sedangkan, untuk amil lama atau amil tetap juga tidak terjadwal dan dilaksanakan jika terdapat pemberitahuan dari Dompot Dhuafa Pusat. Dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan, Dompot Dhuafa Yogyakarta disesuaikan dengan Dompot Dhuafa Pusat, biasanya pelatihan dan pengembangan tersebut dilaksanakan secara berkala, yaitu dalam satu tahun 3-4 kali. Sebagaimana yang sudah dijelaskan oleh Ibu Meuthia Maharani (2021) selaku HRD Dompot Dhuafa Yogyakarta:

“biasanya kami mengikuti pelatihan dan pengembangan dalam setahun sekitar 3-4 kali, baik itu dari DD Pusat maupun DD Jogja”.

Tetapi Dompot Dhuafa Yogyakarta aktif dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan di Dompot Dhuafa Pusat. Apabila Dompot Dhuafa Pusat mengadakan pelatihan maka Dompot Dhuafa Yogyakarta mengirim amilnya untuk mengikuti pelatihan tersebut. Salah satu pelatihan tersebut yaitu dalam bentuk *workshop*.

Adapun *workshop* yang diikuti oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta, antara lain:

- 1) Workshop terkait suatu system informasi manajemen Dompot Dhuafa. System informasi manajemen Dompot Dhuafa atau yang dikenal dengan MUMU (Membangun Ummat Menguatkan Ukhuwah). Dengan aplikasi tersebut, para penggunanya bisa melakukan pembayaran zakat, wakaf, dan juga donasi lainnya melalui uang elektronik. Tujuan Dompot Dhuafa mengikuti pelatihan ini yaitu supaya para amil dapat mengetahui bagaimana pengoperasian dari aplikasi MUMU ini.
- 2) Workshop mengenai pengumpulan ZIS. Pelatihan tersebut bertujuan supaya pendistribusian ZIS dapat disalurkan dengan baik dan merata.

Tabel 4.2 Ringkasan hasil penelitian pelatihan dan pengembangan

No	Aspek Pelatihan dan Pengembangan	Hasil Penelitian	Pelaksanaan
1.	Pelatihan dan Pengembangan	<p>a. Pengisian form oleh amil mengenai pelatihan apa yang diinginkan dan dibutuhkan dan materi apa yang akan diperdalam.</p> <p>b. DD Jogja menerapkan 2 metode <i>On the Job Training</i> dan <i>Off the Job</i></p>	Sudah Baik

		<p><i>Training</i></p> <p>c. Selain itu ada 2 metode pengembangan pelatihan (<i>Training</i>) dan pengembangan pengetahuan (<i>Education</i>).</p> <p>d. Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta terhadap amil baru maupun amil lama dilakukan secara tidak terjadwal.</p>	
--	--	---	--

Hal ini didukung oleh penelitian Shita Devi Apriliana dan Ertien Rining Nawangsari (2021) yang berjudul “*Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi*”. Menyatakan bahwa dengan adanya Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya yang telah dilaksanakan dengan baik dan optimal maka kompetensi yang dimiliki oleh pegawai meningkat dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia, bertujuan untuk lebih memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, sebab berkualitasnya sumber daya manusia dianggap mampu dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai di dalam suatu organisasi. Pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM di PJB diharapkan karyawan mampu melakukan pekerjaannya atau memiliki kapabilitas sesuai kebutuhan kompetensi, hal ini juga berdampak pada penilaian masyarakat sebagai pelanggan.

Jadi berdasarkan wawancara dan jurnal terdahulu yang penyusun dapatkan bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan SDM sangatlah penting dilaksanakan oleh suatu lembaga atau organisasi terutama oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta. Karena dengan pelatihan dan pengembangan tersebut membuat para amil menjadi lebih

berkompetensi sehingga dapat menambah dan meningkatkan kualitas dan kompetensi amil DD Jogja. Jika sumber daya manusia khususnya amil dapat semakin berkembang, maka program pemberdayaan pada DD Jogja pasti tingkat keberhasilannya akan semakin naik dan juga kualitas dari program yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta akan semakin meningkat serta tingkat kepercayaan muzakki juga akan semakin baik.

Ketika adanya pelatihan dan pengembangan di DD Jogja, hal inilah yang menjadi salah satu faktor penting bagi amil dan DD Jogja dalam menjaga *skill*, pengetahuan serta kemampuan amil dalam bekerja, hal ini tentu memiliki pengaruh besar pada kemampuan atau kompetensi dari setiap amil dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing. Apabila seorang amil baru ataupun lama tidak dibekali dengan pelatihan dan pengembangan yang di dukung dan dampingi oleh DD Jogja tentu keberlangsungan dan kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi akan terganggu dalam mewujudkan visi dan misi DD Jogja. Hal tersebut yang menjadikan pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi seorang amil dalam mencapai kompetensi yang baik dan mampu bekerja sesuai dengan tugas-tugas yang sudah ditentukan serta sesuai dengan tujuan dari DD Jogja.

b) Kendala dalam Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut teori Akhmad Subekhi (2012) bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu bentuk kegiatan dalam memperbaiki kualitas kinerja pegawai. Tetapi, tidak semua kegiatan yang dilakukan dalam pelatihan dan pengembangan bisa berjalan dengan baik. Terkadang adanya kendala dalam kegiatan tersebut. Kendala-kendala yang dihadapi saat dilaksanakan pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. Peserta. Peserta pelatihan dalam pelatihan memiliki latar belakang yang berbeda, misalnya dalam hal pengalaman kerja, usia, serta pendidikan. Hal tersebut dapat dapat menghambat

proses dalam melaksanakan pelatihan karena daya tangkap mereka akan berbeda.

2. Pelatih. Sulit mendapatkan pelatih yang ahli dan komunikatif, sehingga terdapat pelatihan yang diadakan tanpa adanya dampak terhadap para peserta. Hal ini karena tidak semua pelatih memiliki skill yang baik, dan tidak semua pelatih yang komunikatif tetapi mempunyai ahli dalam bidang pelatihan sumber daya manusia.
3. Fasilitas Pengembangan. Tidak terpenuhinya fasilitas pelatihan dapat menghambat kegiatan pelatihan. Jika tidak dapat terfasilitasi dengan baik, maka pelatihan tidak dapat berjalan dengan sempurna.
4. Materi pelatihan. Materi yang sudah ditentukan kurang sesuai dengan bahan yang akan diberikan dalam pelatihan.
5. Dana. Terbatasnya dana operasional untuk pelatihan dan pengembangan

Menurut peneliti, kendala dalam pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja amil sudah sesuai dengan teori diatas. Adanya kendala yang dihadapi oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta yaitu terkait masalah waktu dan dana. Dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan SDM memerlukan dana yang cukup besar. Dana pengembangan digunakan untuk peserta yang mengikuti program pengembangan, digunakan untuk biaya akomodasi dan biaya ikut serta dalam pengembangan.

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang efektif, diperlukan waktu yang tepat. Ketika dilakukan pelatihan dan pengembangan maka karyawan akan menjadi peserta pelatihan. Saat karyawan mengikuti pelatihan, maka tugas dan peran mereka akan ditinggalkan terlebih dahulu, sehingga dibutuhkannya pengganti untuk karyawan, agar tidak mengakibatkan permasalahan terhadap aktifitas operasional lembaga Dompot Dhuafa Yogyakarta.

Menurut data yang diperoleh dari hasil wawancara, DD Jogja memerlukan dukungan dari pemerintah daerah. Dukungan tersebut yaitu berupa dana operasional. Dengan adanya kendala tersebut, DD Jogja cukup sulit untuk melaksanakan rekrutmen amil baru dan sulit dalam melakukan pelatihan. Maka dari itu, tidak semua pelatihan dapat diikuti oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta. DD Jogja dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sangat selektif dalam memilih kegiatan. Kadang amil yang mengikuti pelatihan yaitu amil yang mempunyai kebutuhan sesuai dengan jabatannya dan amil yang mempunyai waktu luang untuk mengikuti pelatihan.

Meskipun tidak semua pelatihan diikuti serta memiliki kendala pada waktu dan biaya. DD Jogja mencoba untuk mensiasati dengan membagi serta memilih prioritas pelatihan yang akan di ambil bagi para amil butuhkan. Hal ini bertujuan agar para amil tetap mendapatkan porsi pelatihan yang baik dan tetap mampu mencapai kompetensi yang sesuai dengan DD Jogja, apabila pelatihan tersebut tidak dijalankan tentu kemampuan atau kompetensi amil akan kurang maksimal. Maka dari itu peran pelatihan ini dalam mencapai kompetensi yang mumpuni serta memberikan dampak yang maksimal bagi DD Jogja harus tetap dilakukan.

3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang mana antara atasan dan bawahan bekerjasama dalam merencanakan apa yang akan dikerjakan, mengenali dan memahami pekerjaan secara bersama-sama. Lembaga yang mempunyai manajemen kinerja yang baik dan benar maka akan berdampak baik pula bagi dirinya, masyarakat, serta lembaga itu sendiri.

Penerapan manajemen kinerja yang dilakukan di Dompot Dhuafa Yogyakarta terdiri dari tiga tahap, antara lain: Perencanaan Kinerja

(*Planning*), Pembinaan Kinerja (*Coaching*), dan Evaluasi/Penilaian Kinerja (*Evaluating*). Tahapan manajemen kinerja sebagai berikut:

a) Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses kerjasama antara atasan serta bawahan dalam merencanakan program kerja guna mengubah dan memperbaiki rencana yang sesuai dengan ketentuan baru. Menurut Bapak Bambang Edi Prasetyo selaku Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta (2021) menjelaskan bahwa “*perencanaan manajemen kinerja dilakukan dalam mempersiapkan kinerja (program kerja) apa saja yang akan dicapai. Terdapat beberapa Perencanaan kerja, antara lain yaitu: merancang visi misi lembaga, menetapkan jobdesk masing-masing divisi, menyusun anggaran zakat*”.

Perencanaan kinerja yang baik yaitu dimulai dengan perencanaan kerja. Wakil dari setiap divisi membuat program perencanaan kinerja sesuai dengan divisinya dan disampaikan dalam rapat setiap tahunnya. Baik pimpinan maupun wakil dari setiap divisi memiliki program rencana kerjanya masing-masing. Dengan diadakannya rapat, maka perencanaan kinerja dapat diselesaikan bersama-sama dan harapannya dapat menghasilkan hasil rapat yang sesuai dengan kesepakatan. Dan dengan adanya perencanaan kinerja ini dapat menetapkan bagaimana kinerja dari setiap amil atau divisi di DD Jogja. Dengan mengetahui bagaimana amil dari setiap divisi melakukan tugasnya sesuai dengan perencanaan kinerja yang dibuatnya, sehingga menentukan kinerja amil tersebut. Adapun setiap tahun sebelum launching program yang akan ditasyarufkan, Dompot Dhuafa membuat perencanaan atau rancangan terlebih dahulu. Salah satunya terkait anggaran dana yang dibutuhkan untuk pelaksanaan program. Perencanaan yang dibuat adalah dalam waktu setahun berapa jumlah anggarannya untuk program-program tersebut.

Berdasarkan yang telah dijelaskan terdapat beberapa perencanaan kinerja, yaitu merancang visi misi lembaga, menetapkan jobdesk

masing-masing divisi, menyusun anggaran zakat. Dalam melaksanakan tugasnya, maka akan diketahui apakah amil tersebut sudah mempunyai kinerja yang baik atau kurang baik. Dengan terbentuknya perencanaan kerja, hal ini memudahkan bagi para anggota DD jogja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian setiap anggota memiliki tanggung jawab dan jobdesk yang sudah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Tidak hanya itu, ketika semua sudah sesuai dengan apa yang di rencanakan, maka peran kompetensi para anggota DD Jogja akan terwujud dengan lebih baik. Hal ini dikarenakan tidak ada tumpang tindih pekerjaan, simpang siurnya SOP pekerjaan hingga kesalahan akan tanggung jawab dan kewajiban dari setiap individu yang berada di dalam DD Jogja. Maka dari itu DD Jogja sudah tepat dalam melaksanakan perencanaan kerja demi tercapainya kompetensi yang lebih maksimal.

b) Pembinaan Kinerja (*Coaching*)

Adapun pembinaan kinerja di Dompot Dhuafa Yogyakarta yakni berupa pelatihan dan pengembangan diri karyawan. Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Pelatihan dan pengembangan pegawai Dompot Dhuafa Yogyakarta tidak terjadwal dan dilaksanakan jika terdapat pemberitahuan dari Dompot Dhuafa Pusat. Dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan, Dompot Dhuafa Yogyakarta menggunakan metode *On the Job Training* maupun *Off the Job Training*.

Pelatihan dan pengembangan metode *On the Job Training* dilakukan dengan dua cara yaitu rotasi pekerjaan dan seminar internal. Adapun pertama rotasi pekerjaan, yaitu pemindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain guna karyawan bisa mengerti dan memahami mengenai berbagai tugas serta mendapatkan keterampilan yang luas. Kedua, seminar internal, diadakan guna

pengembangan keahlian serta kecakapan karyawannya. Adapun metode *Off the Job Training* dilaksanakan dengan metode pelatihan. Metode pelatihan, diadakan oleh pihak Dompot Dhuafa pusat dan Dompot Dhuafa Jogja akan mendapatkan undangan untuk hadir pada pelatihan tersebut. Karyawan secara bergiliran akan memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya. Selain itu, para amil diberikan kegiatan yang bersifat religious, seperti yang telah dilakukan didalamnya yaitu kegiatan pengajian rutin setiap hari Jumat, wisata rohani, dan mengaji Alqur'an bersama.

Dengan adanya program tersebut, DD Jogja memiliki peran besar dalam menciptakan SDM yang memiliki kompetensi, dimana pelatihan dan pengembangan ini bisa memberikan dampak yang besar bagi DD Jogja dalam mencapai visi dan misi. Disisi lain para anggota juga memiliki nilai tambah berupa ilmu baru, pengalaman baru hingga peningkatan kemampuan dalam bekerja, yang mana hal tersebut ditunjukkan dengan berbagai sertifikat yang menyatakan individu tersebut telah melakukan dan sudah memiliki kemampuan sesuai dengan pelatihan yang sudah diikuti.

c) Evaluasi/ Penilaian Kinerja (*Evaluating*)

Metode yang digunakan dalam evaluasi/penilaian kinerja di Dompot Dhuafa Yogyakarta menggunakan KPI (*Key Performance Indikator*). Menurut Arini (2015), Key Performance Indicator (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator yang bersifat terukur dan memberikan informasi mengenai sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Metode penilaian KPI (Key Performance Indicators) di Dompot Dhuafa Yogyakarta berupa penilaian target kinerja yang harus dicapai, bagaimana para karyawan melaksanakan jobdesknya, dan bagaimana hubungan sosial para karyawan di lingkungan kerja. Adapun penilai KPI diberikan nilai rentang skala 1-5, dimana nilai 1 menunjukkan kualitas kinerja buruk dan nilai 5 menunjukkan kualitas kinerja paling

baik. Pelaporan dilakukan setiap bulan dari masing-masing divisi. Khusus untuk divisi fundraising pelaporannya bukan hanya kepada Dompot Dhuafa Cabang saja tetapi juga pelaporan kepada Dompot Dhuafa Pusat.

Demi tercapainya tujuan suatu organisasi sangat perlu yang namanya evaluasi ataupun penilaian kinerja. Ditahap ini, setiap individu hingga divisi yang ada di dalam DD Jogja perlu dan sudah pasti melakukan evaluasi atau penilaian kinerja, agar mampu memperbaiki beberapa kesalahan hingga kekurangan yang sudah terjadi pada periode tertentu. Perbaikan ini tentu didasarkan akan penilaian kinerja, dengan melihat skor kinerja individu maupun keseluruhan. Apabila skor menunjukkan kinerja yang baik maka program ataupun kegiatan tersebut serta anggotanya sudah sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan, apabila mendapatkan skor yang buruk maka perlu adanya evaluasi secara keseluruhan. Hal ini juga menjadikan pentingnya evaluasi ataupun penilaian kinerja dalam proses tercapainya dan terbentuknya kompetensi yang maksimal pada DD Jogja.

Tabel 4.3 Ringkasan hasil penelitian Manajemen Kinerja

No	Aspek Tahapan Manajemen Kinerja	Hasil Penelitian	Pelaksanaan
1.	Perencanaan Kinerja	Perencanaan kinerja meliputi merancang visi misi, menetapkan jobdesk, dan menyusun anggaran. Hal ini memudahkan dalam melaksanakan pekerjaanya.	Sudah Baik
2.	Pembinaan Kinerja	Berupa pelatihan dan pengembangan karyawan. Dompot Dhuafa Yogyakarta	Sudah Baik

		menggunakan metode <i>On the Job Training</i> maupun <i>Off the Job Training</i> .	
3.	Penilaian Kinerja	Metode yang digunakan dalam evaluasi/penilaian kinerja di Dompot Dhuafa Yogyakarta menggunakan KPI (<i>Key Performance Indikator</i>).	Sudah Baik

Hal ini didukung oleh penelitian Lucia Nurbani Kartika dan Agus Sugiarto (2014) yang berjudul "*Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran*". Menyatakan bahwa dengan memiliki karyawan yang memiliki kinerja yang baik, maka sebuah organisasi dapat dengan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja yang optimal dari suatu fungsi dalam perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik dan kualitas sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Selain itu juga bergantung pada karakteristik organisasinya. Dengan demikian karakteristik organisasi, karakteristik sumber daya manusia dan kinerja pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi merupakan hal-hal yang saling berkaitan.

Jadi berdasarkan wawancara dan jurnal terdahulu yang penyusun dapatkan bahwa manajemen kinerja yang terdapat di Dompot Dhuafa Yogyakarta sudah sesuai dengan MSDM berbasis kompetensi. Dengan terbentuknya perencanaan kerja, maka memudahkan bagi para anggota DD jogja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian setiap anggota memiliki tanggung jawab dan jobdesk yang sudah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Tidak hanya itu, ketika semua sudah sesuai dengan apa yang di rencanakan, maka peran kompetensi para anggota DD Jogja akan terwujud dengan lebih baik. Selain itu dengan adanya pembinaan kinerja, DD Jogja memiliki peran besar dalam menciptakan SDM yang memiliki kompetensi, dimana pelatihan dan pengembangan ini bisa memberikan dampak yang besar bagi DD Jogja

dalam mencapai visi dan misi. Dan dengan adanya penilaian kinerja mampu memperbaiki beberapa kesalahan hingga kekurangan yang sudah terjadi pada periode tertentu. Perbaikan ini tentu didasarkan akan penilaian kinerja, dengan melihat skor kinerja individu maupun keseluruhan. Apabila skor menunjukkan kinerja yang baik maka program ataupun kegiatan tersebut serta anggotanya sudah sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

4. Kompensasi

Kompensasi adalah suatu penghargaan yang diberikan oleh organisasi/lembaga sebagai wujud balasan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan. Kompensasi adalah unsur penting yang dapat mempengaruhi atas kinerja karyawan serta dapat mempertahankan karyawan untuk menetap bekerja pada lembaga tersebut. Maka, setiap karyawan harus mendapatkan upah atau balas jasa atas kinerja yang dilakukan (Sudaryono, 2015).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Meuthia Maharani (2020) selaku HRD Dompot Dhuafa Yogyakarta bahwa:

“Suatu bentuk penghargaan juga motivasi terhadap pegawai sebagai suatu ucapan terimakasih karena telah ikut serta /berkontribusi di Dompot Dhuafa Yogyakarta. Dengan demikian kompensasi merupakan bentuk imbalan balas jasa yang diberikan terhadap karyawan sebagai bentuk penghargaan atas partisipasi dan pekerjaan mereka pada organisasi, yang mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial secara langsung ataupun tidak langsung.

Dalam hal kompensasi, Dompot Dhuafa Yogyakarta memberikan gaji sesuai dengan tingkat jabatan yang diembannya, sehingga semakin besar tanggung jawab yang diberikan maka gaji yang diperolehpun juga akan disesuaikan.

Hal ini sesuai dengan firman Allah pada surah Al-Ahqaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ

Artinya: *“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”*.

Setiap orang yang bekerja haruslah mendapatkan imbalan terdapat apa yang mereka lakukan. Dalam hal tersebut, Allah SWT mengingatkan bahwa setiap perbuatan dan usaha akan sesuai dengan pahala, imbalan dan penghargaan yang akan diterima.

Terdapat dua asas dalam hal pemberian kompensasi, antara lain:

- (a) Asas Adil. Adanya kompensasi yang diberikan terhadap setiap pegawai harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, serta jabatan yang dimiliki. Dalam asas adil ini bukan berarti semua pegawai mendapatkan kompensasi dengan jumlah yang sama. Dengan adanya asas adil tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang baik, disiplin, loyalitas, serta stabilitas pegawai juga akan menjadi lebih baik.
- (b) Asas wajar dan layak. Upah/gaji yang diterima oleh pegawai dapat mencukupi kebutuhannya sesuai pada tingkat yang normal. Dalam menentukan banyaknya kompensasi yaitu berdasarkan batas upah minimum pemerintah dan ketentuan lembaga yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dalam memberikan upah/gaji, Dompot Dhuafa Yogyakarta menggunakan beberapa faktor sebagai standar dalam memberikan upah, yaitu kinerja pegawai, pendidikan, jabatan, lama bekerja, serta keahlian kerja yang dimiliki. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Meuthia Maharani selaku HRD Dompot Dhuafa Yogyakarta, bahwa:

“Kalau itu kita lihat dari beberapa faktor, seperti kinerja pegawai, jabatan dia, lama ia bekerja, pendidikan, dan skill mereka”.

Dalam pemberian kompensasi, diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu:

1. Gaji Pokok

Gaji pokok adalah imbalan/upah yang diberikan kepada pegawai dari lembaga terhadap kewajiban pokok yang nilainya bersifat tetap setiap bulannya.

Dalam memberikan gaji pegawai Dompot Dhuafa Yogyakarta ditentukan berdasarkan gaji bulanan yang diberikan setiap pada akhir bulan. DD Jogja dalam memberikan gaji selalu tepat waktu. Hal ini sesuai dengan teori Abu Sinn (2008) menjelaskan bahwa Islam mengatur besar kecilnya suatu kompensasi atau upah yang diberikan harus sesuai dengan jumlah yang disebutkan. Maksudnya dapat memberikan semangat kepada para pegawai serta memberikan ketenangan dan kesenangan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam Islam juga mengatur mengenai waktu yang terbaik dalam memberikan kompensasi terhadap pekerja. Sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah bahwa sebaiknya memberikan gaji atau upah kepada pekerja yaitu setelah mereka menyelesaikan tugas.

2. Tunjangan

Tunjangan adalah bonus/tambahan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan terhadap pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan memberikan motivasi kepada karyawan guna meningkatkan produktivitas kinerjanya.

Selain gaji pokok, pegawai juga diberikan berupa tunjangan, seperti tunjangan BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, dan tunjangan kesehatan, THR (*Tunjangan Hari Raya*) setiap menjelang hari raya Idul Fitri tepatnya satu minggu sebelumnya, tunjangan rekreasi seperti *outbound* 1-2 kali dalam setahun sekali dan bagi pegawai yang berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya akan memperoleh tambahan berupa bonus pada upah/gajinya. Selain itu juga Dompot Dhuafa Yogyakarta menyediakan fasilitas kendaraan untuk

memudahkan para amil untuk melaksanakan tugasnya. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Meuthia Maharani (2021) selaku HRD Dompot Dhuafa Yogyakarta menjelaskan bahwa:

“Ya diberikan tunjangan seperti BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya. Tunjangan kesehatan itu kalau dia ribet ngurus BPJS Kesehatan sedangkan dia urgent banget misalnya dia masuk ke UGD ya udah dia rembes ke kita, dan kita juga memberikan tunjangan rekreasi, misalnya dengan outbound 1x-2x dalam setahun, dan untuk pegawai yang berprestasi atau mencapai target akan mendapat bonus. Selain itu juga kami memberikan fasilitas berupa kendaraan ada dua unit sepeda motor yang dapat digunakan para karyawan dalam menjalankan tugasnya”

Pernyataan tersebut diperkuat lagi oleh Ibu Nanda selaku staf Keuangan DD Jogja, beliau mengatakan bahwa:

“Didalam gaji itu sudah ada tunjangan makan dan transportasi, BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan ditanggung kantor ya maksudnya ada proporsi pembagiannya ya mbak, trus kita ada fasilitas berobat gratis di layanan kesehatan cuma-cuma di gerai sehat di Jalan Wates jadi semua amil boleh mengakses itu secara gratis, lalu ada fasilitas kendaraan juga”.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Dompot Dhuafa Yogyakarta selain memberikan gaji pokok terhadap karyawan juga memberikan tunjangan-tunjangan, seperti BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, THR (*Tunjangan Hari Raya*), tunjangan rekreasi dan disediakan juga layanan kesehatan secara gratis yang berada di Jalan Wates, serta adanya tambahan bonus untuk pegawai yang berprestasi dan mencapai target dalam pekerjaannya. Selain itu juga menyediakan fasilitas kendaraan untuk memudahkan para amil menjalankan tugas mereka.

3. Insentif

Insentif yaitu kompensasi yang diberikan terhadap pegawai berupa uang/bonus tambahan diluar gaji bulanan sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras dalam bekerja sebab telah melampaui standart yang sudah ditetapkan oleh lembaga.

Pegawai yang sesuai dengan syarat yang sudah ditetapkan maka mendapatkan insentif dengan jumlah dan jenis nya yang berbeda sesuai dengan kinerja, profesi, serta kualifikasi. Insentif yang diberikan berupa insentif kinerja dan insentif kelebihan dalam jam kerja atau disebut lembur.

Seperti halnya yang dijelaskan oleh Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) selaku Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta, bahwa:

“Jadi, insentif itu diberikan sesuai dengan kinerja juga kualifikasi dari amil. Akibatnya, jumlah insentif yang diberikan bagi setiap amil tidak tetap. Jadi, antara pegawai satu dengan yang lainnya itu berbeda. Misalnya insentif kinerja dan lembur. Jumlah lembur setiap pegawai atau setiap bulannya itu juga tidak permanen/ tetap, bisa saja tidak ada insentif yang diberikan”.

Berdasarkan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa setiap pegawai yang sesuai syarat bisa mendapatkan insentif, tetapi jumlahnya setiap pegawai berbeda sesuai dengan kinerja, profesi, serta kualifikasi setiap pegawai. Insentif yang diberikan yaitu berupa insentif kinerja dan insentif dalam kelebihan jam kerja atau lembur.

Tabel 4.4 Ringkasan hasil penelitian Kompensasi

No	Aspek Kopensasi	Hasil Penelitian	Pelaksanaan
1.	Gaji pokok	Berupa pemberian gaji pegawai bulanan yang diberikan setiap pada akhir bulan. DD Jogja	Sudah Baik

		dalam memberikan gaji selalu tepat waktu.	
2.	Tunjangan	Tunjangan berupa BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, THR (<i>Tunjangan Hari Raya</i>), tunjangan rekreasi dan disediakan juga layanan kesehatan secara gratis yang berada di Jalan Wates.	Sudah Baik
3.	Insentif	Insentif yang diberikan yaitu berupa insentif kinerja dan insentif dalam kelebihan jam kerja atau lembur.	Sudah Baik

Hal ini didukung oleh penelitian Andi Tri Hidayat dan Titien Agustina (2020) yang berjudul "*Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin*". Menyatakan bahwa Kompensasi yang baik dengan pemberian tunjangan yang dapat memenuhi kebutuhan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan hasil kerja sesuai standar mutu. Polisi diberikan penghargaan finansial dan non finansial oleh organisasi berdasarkan tugas yang dikerjakan dan hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi bisa berbentuk gaji, pemberian hari libur, dan bonus. Kompensasi diberikan sesuai dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan wawancara dan jurnal terdahulu yang penyusun dapatkan maka ditarik kesimpulan bahwa konsep dalam pemberian kompensasi memang sangatlah penting bagi lembaga. Karena semangat seseorang dalam bekerja yaitu untuk memperoleh balas jasa atas pekerjaan yang sudah dilakukan dan lembaga tidak boleh menganggap bahwa gaji atau upah pegawai sebagai beban dalam lembaga tersebut, tetapi menganggap bahwa gaji menjadi salah satu faktor dalam kesuksesan suatu organisasi. Sistem kompensasi yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta bisa membuat amil kerasan/betah untuk bekerja di lembaga tersebut bahkan bisa bekerja selama bertahun-tahun.

Sedangkan, jika dilihat dari gaji/upah di DD Jogja masih setara UMR, tapi yang mejadi keunggulan disini yaitu cukup banyaknya tunjangan yang diberikan oleh DD Jogja. Termasuk juga sistem kekeluargaan yang sangat tinggi pada Dompot Dhuafa Yogyakarta, sehingga membuat amil nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

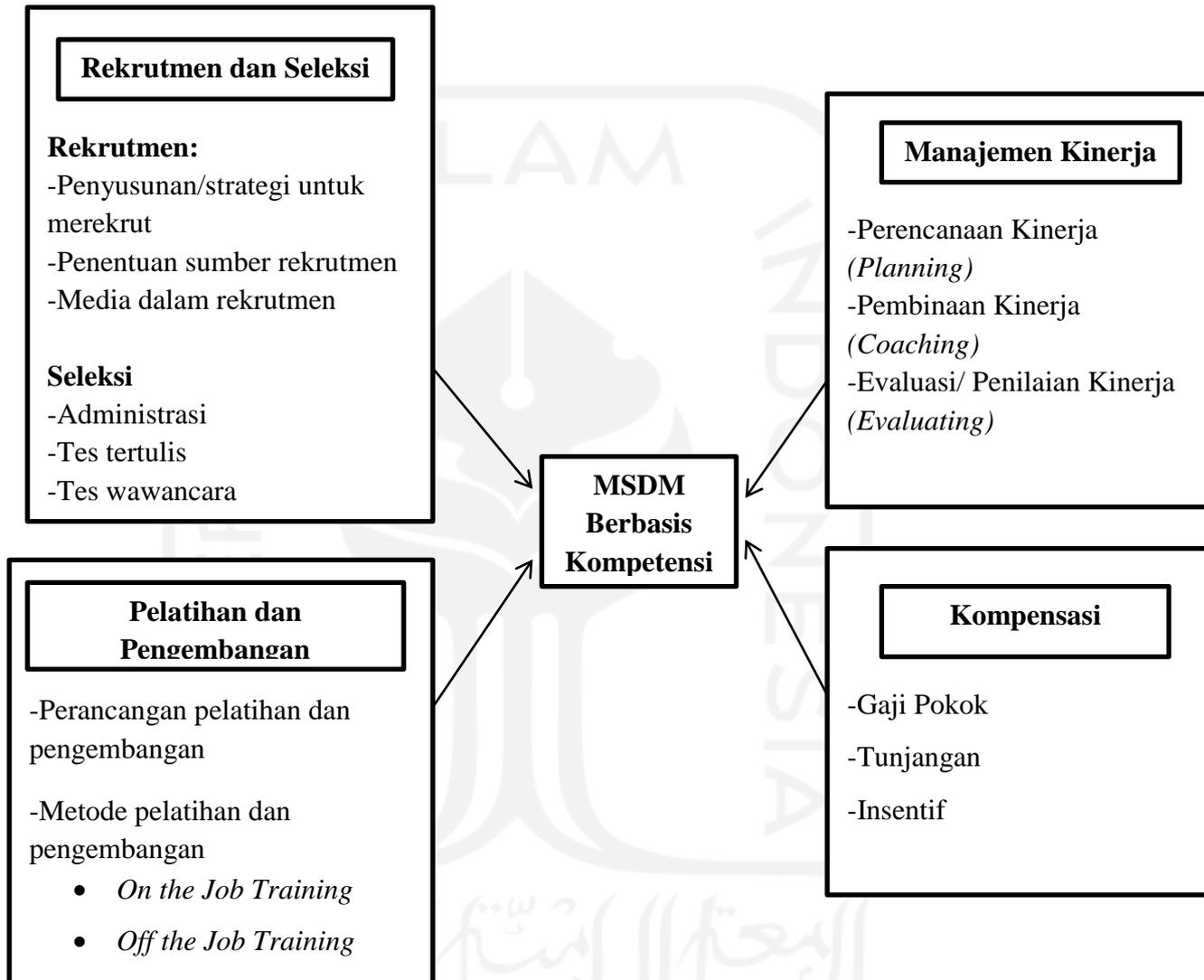
Tabel 4.5 Hasil penelitian dan Pembahasan MSDM perspektif kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta

No	Aspek Tahapan Penerapan MSDM Berbasis Kompetensi	Analisis Data	Pelaksanaan
1.	Rekrutmen dan Seleksi	<p>Pada tahapan ini sudah menerapkan MSDM berbasis kompetensi. Manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan di DD Jogja mengenai sumber rekrutmen terdapat dua sumber yaitu sumber internal dan eksternal. Dengan dua metode tersebut membantu DD Jogja untuk memenuhi SDM yang unggul dan memenuhi kriteria. Hal ini di dukung dengan penerapan rekrutmen yang sesuai dengan prosedur dan SOP, yang menyatakan bahwa amil baru yang berasal dari rekrutmen internal maupun eksternal harus melalui tahapan rekrutmen dengan proses yang sudah ditentukan. Sedangkan pada seleksi terdapat beberapa langkah, yaitu seleksi admisnistrasi, tes tertulis, dan</p>	Sudah Baik

		wawancara. Dalam penerimaan calon amil bukan hanya dilihat dari tes dan wawancara saja, tetapi pengalaman kerja juga menentukan dalam penerimaan calon amil Dompot Dhuafa Yogyakarta	
2.	Pelatihan dan Pengembangan	Dalam tahapan ini sudah menerapkan MSDM berbasis kompetensi. Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta sudah menerapkan pelatihan dengan penentuan kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, dan penilaian pelatihan. Untuk pengembangan DD Jogja juga sudah menerapkan adanya pendidikan dan motivasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan, yaitu <i>On the Job Training</i> (di tempat kerja) dan <i>Off the Job Training</i> (di luar pekerjaan).	Sudah Baik
3.	Manajemen Kinerja	Pada tahapan ini menjelaskan bahwa sudah menerapkan MSDM berbasis kompetensi. Penerapan manajemen kinerja yang dilakukan di Dompot Dhuafa Yogyakarta terdiri dari tiga tahap, antara lain: Pertama, perencanaan kinerja dilakukan dalam mempersiapkan program kerja apa saja yang akan dicapai serta membentuk kepengurusan, selanjutnya pimpinan dan para amil Dompot Dhuafa Yogyakarta menetapkan jobdesk masing-masing divisi, menyusun	Sudah Baik

		<p>anggaran zakat. Kedua, pembinaan kinerja berupa pelatihan dan pengembangan diri karyawan menggunakan metode <i>On the Job Training</i> serta <i>Off the Job Training</i>. Ketiga, evaluasi/penilaian kinerja di Dompot Dhuafa Yogyakarta menggunakan metode KPI (<i>Key Performance Indikator</i>).</p>	
4.	Kompensasi	<p>Dalam tahapan ini juga sudah menerapkan MSDM berbasis kompetensi. Dalam pemberian kompensasi, diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu: gaji pokok, tunjangan, dan insentif. sistem kompensasi yang diterapkan oleh Dompot Dhuafa sudah sesuai dengan MSDM berbasis kompetensi, yaitu sudah menerapkan adanya gaji, isentif dan tunjangan dengan baik.</p>	Sudah Baik

**Gambar 4.4 Peta Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
Berbasis Kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta**



C. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia di Dompot Dhuafa Yogyakarta jika dilihat dari Perspektif Kompetensi

a. Faktor Pendukung

1) Skill

Faktor pendukung di Dompot Dhuafa Yogyakarta adalah terkait dengan skill. Skill yang dimiliki oleh seorang amil sangatlah berpengaruh terhadap pekerjaan yang diemban oleh SDM tersebut, sebab jika seseorang memiliki skill dalam suatu pekerjaan, maka dengan mudah SDM tersebut dapat merampungkan pekerjaan yang sedang diembannya.

Sesuai hasil wawancara yang dilakukan oleh Ibu Meuthia Maharani (2021) selaku HRD Dompot Dhuafa Yogyakarta menyatakan bahwa:

“Skill yang dimiliki oleh seorang pegawai sangatlah berpengaruh terhadap suatu pekerjaan yang sedang dijalankan oleh SDM tersebut, sebab bila pegawai tersebut memiliki skill dalam pekerjaan yang sedang dipegangnya maka akan dengan mudah seorang tersebut bisa menyelesaikan pekerjaannya”.

Disimpulkan bahwa skill yang dimiliki oleh seseorang dapat mempengaruhi pekerjaan yang sedang dijalaninya, apabila seseorang tersebut memiliki skill dalam bidang tersebut, misalnya seperti dalam bidang akuntansi sehingga pekerjaan yang berkaitan dengan akuntansi dapat terealisasi dan terselesaikan dengan mudah.

2) Pengetahuan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh Bapak Bambang Edi Prasetyo (2021) selaku Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta, menjelaskan bahwa:

“Faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja amil berbasis kompetensi dilihat dari pengetahuan. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang baik mengenai pekerjaannya pasti akan memberikan hasil kerjanya yang baik”.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa faktor yang mendukung SDM dalam meningkatkan kinerja yaitu ditinjau dari pengetahuan. Dengan pengetahuan maka dapat mempermudah amil dalam menyelesaikan tugas mereka. Begitu sebaliknya, apabila amil kurang mempunyai pengetahuan mengenai tugasnya, maka pastinya bakal mengurangi hasil dari pekerjaan sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja amil.

Dukungan yang berkaitan dengan hal ini yaitu mengenai bagaimana penerapan MSDM berbasis kompetensi dapat berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengetahuan SDM yang berada di Dompot Dhuafa Yogyakarta sangat berpengaruh terhadap penempatan SDM. Maksud dari pengetahuan tersebut yaitu mengenai tugas yang akan dijalankan oleh SDM tersebut. Dengan mengetahui pekerjaan yang akan dilaksanakan sehingga akan mempermudah seorang amil dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, jika amil yang kurang mempunyai pengetahuan mengenai tugasnya, maka pasti akan mengurangi hasil dari kinerjanya.

b. Faktor Penghambat

1) Kompetensi bidang IT

Kemampuan dalam bidang IT sangat berpengaruh terhadap penempatan SDM, karena saat sekarang ini semua pekerjaan dilakukan dengan menggunakan IT. Jika seseorang tidak mahir atau tidak bisa dalam menggunakan IT maka hal ini dapat berpengaruh pada suatu pekerjaan yang dipegangnya.

Seperti yang dikemukakan oleh Ibu Meuthia Maharani (Maharani, 2020) selaku HRD Dompot Dhuafa Yogyakarta menyatakan bahwa

“Selain itu kemampuan bidang IT juga sangat berpengaruh terhadap kinerja para pegawai, karena mayoritas semua pekerjaan yang ada disini berkaitan dengan IT, sehingga apabila pegawai kurang

mahir atau tidak bisa dalam hal penggunaan IT maka akan berdampak buruk terhadap pekerjaannya”.

Selanjutnya, faktor penghambat sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja amil di Dompot Dhuafa Yogyakarta adalah kompetensi dalam bidang IT. Kemampuan amil dalam bidang IT akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja amil. Karena mayoritas pekerjaan yang ada di DD Jogja semua bersangkutan dengan IT. Jadi, apabila seorang amil tidak mahir atau tidak bisa dalam mengaplikasikan IT maka akan berdampak terhadap hasil kinerja para amil.

2) Kemauan atau kemampuan

Berikut hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Meuthia Maharani (2021) selaku HRD Dompot Dhuafa Yogyakarta, menjelaskan bahwa:

“Jika tidak ada kemauan atau keinginan dalam bekerja, meskipun orang tersebut memiliki kemampuan, maka kinerja yang dijalankannya tidak bakal sesuai dengan yang diinginkan”.

Faktor pendukung yang terakhir adalah terkait kemampuan dan kemauan dari amil DD Jogja. Kemampuan dan kemauan sangat berpengaruh terhadap penempatan kinerja, karena jika seorang amil memiliki kemampuan terhadap pekerjaan tersebut namun kemauan dalam melaksanakannya kurang sehingga akan berdampak pada hasil kinerja yang dijalannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat peneliti simpulkan bahwasanya Dompot Dhuafa Yogyakarta telah menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia jika dilihat dari perspektif kompetensi. Penerapan manajemen sumber daya manusia pada perspektif kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta, antara lain:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen yang dilaksanakan di DD Jogja sudah menerapkan seleksi dan rekrutmen sudah menerapkan msdm berbasis kompetensi. Mulai dari penyusunan / strategi merekrut, penentuan dasar rekrutmen, metode dalam merekrut hingga penentuan sumber-sumber karyawan. Pada proses seleksi yang dilakukan DD Jogja terdapat beberapa langkah, yaitu seleksi administrasi, tes tertulis, dan wawancara. Dengan demikian DD Jogja dapat dikatakan sudah menerapkan rekrutmen dan seleksi MSDM berbasis kompetensi dengan baik.

2. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa Yogyakarta sudah menerapkan pelatihan dengan penentuan kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, dan penilaian pelatihan. Untuk pengembangan DD Jogja juga sudah menerapkan adanya pendidikan dan motivasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan, yaitu *On the Job Training* (di tempat kerja) dan *Off the Job Training* (di luar pekerjaan). Dengan sudah diterapkannya semua hal tersebut, maka dapat dikatakan DD Jogja sudah mampu menerapkan MSDM berbasis kompetensi dengan baik.

3. Manajemen Kinerja

Penerapan manajemen kinerja yang dilakukan di Dompot Dhuafa Yogyakarta terdiri dari tiga tahap, antara lain: Pertama, perencanaan kinerja dilakukan dalam mempersiapkan program kerja apa saja yang akan dicapai serta membentuk kepengurusan, selanjutnya pimpinan dan para amil Dompot Dhuafa Yogyakarta menetapkan jobdesk masing-masing divisi, menyusun anggaran zakat. Kedua, pembinaan kinerja berupa pelatihan dan pengembangan diri karyawan menggunakan metode *On the Job Training* serta *Off the Job Training*. Ketiga, evaluasi/penilaian kinerja di Dompot Dhuafa Yogyakarta menggunakan metode KPI (*Key Performance Indikator*). Dengan sudah diterapkannya semua hal tersebut, maka DD Jogja sudah mampu menerapkan MSDM berbasis kompetensi dengan baik.

4. Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu: gaji pokok, tunjangan, dan insentif. sistem kompensasi yang diterapkan oleh Dompot Dhuafa sudah sesuai dengan MSDM berbasis kompetensi, yaitu sudah menerapkan adanya gaji, insentif dan tunjangan dengan baik. Dengan demikian DD Jogja sudah menerapkan MSDM berbasis kompetensi dengan baik.

B. Saran

1. Dengan kualitas kerja yang baik diharapkan amil dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja dengan mengasah keilmuan dan keterampilan yang dimiliki melalui pelatihan dan pengembangan secara rutin. Terlebih tanggung jawab yang selalu diembannya setiap hari akan menjadikan tolak ukur ketika mengambil keputusan.
2. Hendaknya evaluasi kinerja amil dilakukan secara berkala, agar setiap amil dapat mengetahui kinerjanya, dan dapat memperbaiki kinerja

apabila masih kurang baik, serta bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik pula.

3. Hendaknya dalam pemberian rewards kepada amil yang berprestasi dapat lebih diperhatikan lagi, supaya amil yang mempunyai motivasi yang penuh dalam melaksanakan tugasnya.
4. Penelitian ini menganalisis bagaimana manajemen sumber daya manusia di Dompet Dhuafa Yogyakarta jika dilihat pada perspektif kompetensi, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti keterkaitan MSDM pada perspektif kompetensi terhadap kinerja karyawan, supaya sumber daya manusia yang dimiliki oleh Dompet Dhuafa Yogyakarta dapat berfungsi secara maksimal.



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar , R., & Akbar, A. (2012). Human resource management competency model for Pakistani Banking Companies. *African Journal of Business Management Vol. 6(38)*.
- Amirullah, & Hanafi, R. (2002). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anwar, P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, . Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Arifin, P. D. (2013). *Teori Dan Teknik Pembuatan Desain Penelitian*. Sumedang: Makalah Penelitian Dosen Perguruan Tinggi Gama Islam Swasta (PTAIS).
- Arifin, Z. (2010). *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Azmi, A. G. (2010). Competency-based human resource practices in Malaysian Public Sector Organizations. *African Journal of Business Management Vol.4 (2)*, 236-241.
- Bambang Edi Prasetyo . (2021, Maret 23). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta. (Gita Sevani Triana, Interviewer)
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga.
- Bungin, B. (2001). *Metode Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga Universitas Press.
- Dini, A. Q., Malik, Z. A., & Rahmat, Y. (2020). Analisis Kompetensi Amilin dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infaq Shadaqah di Baznas Kabupaten Bandung . *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah, Volume 6, No. 1*, 18-21.
- Dompot Dhuafa Yogyakarta. (2016, July 28). *Dompot Dhuafa Raih Ramon Magsaysay Award 2016*. Retrieved June 17, 2020, from Dompot Dhuafa

Yogyakarta: <https://jogja.dompethduafa.org/dompeth-duafa-raih-ramon-magsaysay-award-2016/>

Dompeth Dhuafa Yogyakarta. (2016, April 19). *Sejarah Dompeth Dhuafa*. Retrieved June 17, 2020, from Dompeth Dhuafa Yogyakarta: <https://jogja.dompethduafa.org/tentang-kami/sejarah/>

Dompeth Dhuafa Yogyakarta. (2018, January 11). *Dompeth Dhuafa Yogyakarta Berdayakan 26.027 Mitra Binaan*. Retrieved June 17, 2020, from Dompeth Dhuafa Yogyakarta: <https://jogja.dompethduafa.org/dompeth-duafa-yogyakarta-berdayakan-26-027-mitra-binaan/>

Efendi, N. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *Jurnal MIMBAR*, Vol. 31, No. 1, 1-10.

Fatimah, S. (2016). Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Kompetensi di Panti Asuhan dan Pondok Pesantren Arrodiyah Semarang. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 117-134.

Fatmawati, Nurkhasanah, N., & Nurdin. (2016). Analisis Implementasi Prinsip Transparansi dalam Pengelolaan Zakat. *Prosiding Keuangan dan Perbankan Syariah*, Universitas Islam Bandung.

Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Hasyim. (2014, Januari 8). Retrieved Januari 15, 2023, from Kepala Baitul Mal Tersangka Penyelewengan Dana Zakat: <https://aceh.tribunnews.com/amp/2014/01/08/kepala-baitul-mal-tersangka-penyelewengan-dana-zakat>

Henry, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Herujito. (2004). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.

- Ibrahim, A. (2008). *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Temporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jufri, Z. K. (2018). Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Wilayah Gowa. *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, 1-9.
- Kadarman, & Udaya, J. (2001). *Pengantar Ilmu Manajemen Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta: Prenhalindo.
- Kamarubiani, N. (2012). Pelatihan Berbasis Kompetensi Sebagai Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pelatihan Pegawai Hotel Nalendra Bandung). *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, Vol. 8, No. 1.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Maryoto, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Meuthia Maharani. (2021, Maret 6). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta. (Gita Sevani Triana, Interviewer)
- Mikkelsen, B. (2011). *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya Pemberdayaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Misti, H., Kumala, H. M., & Prasetyo, T. D. (2017). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Kompetensi Karyawan dan Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Lembaga Amil Zakat Nasional Nurul Hayat Surabaya. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Perbankan*, 139.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Mufraini Arief. (2006). *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Jakarta: Kencana.
- Nanda, P. (2021, Maret 19). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Dompot Dhuafa Yogyakarta. (Gita Sevani Triana, Interviewer)
- Nenah Sunarsih. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: . *Jurnal Akrab Juara*.
- Pendidikan, D. D. (2019). *Aksara Literasi-Sinergi-Inspirasi*. Yogyakarta: Dompot Dhuafa Pendidikan.
- Prastowo, A. (2014). *Memahami Metode-Metode Penulisan* . Yogyakarta: Ruzz Media.
- Putranto, A. H. (2019). Mengukur Kompetensi Amil Melalui Kemampuan Manajerial dan Profesionalitas di Lembaga Zakat Nurul Hayat Surabaya. *Journal MAZAWA: Manajement of Zakah and Waqf, Volume 1, Nomor 1* , 43-54.
- Rivai, V., & Sagala, J. E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Ed 2-Cet. 4*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. (2016). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 6, No. 2*, 156-169.
- Sahroni, O. (2018). *Fiqh Zakat Kontemporer*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Salam, A. (2008). *Manajemen Sumber Daya Insani*. Cirebon: Stain Pres.
- Saleha. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Kantor Camat Mandonga Kota Kendari . *Jurnal administrasi Publik, Vol.4, No. 2*, 1-11.

- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen SumberDaya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekar, Z. (2019, November 5). Peran Dompot Dhuafa Pendidikan. (A. Maulina, Interviewer)
- Sinn, A. (2008). *Manajemen Syariah, sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* . Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Siswanto. (2000). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Sofyan, H. (2008). *MSDM*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subagiyo, R. (2017). *Metode Penelitian Ekonomi Islam; Konsep dan Penerapan*. Jakarta: Alim's Publishing.
- Subekhi, A. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sudaryono. (2015). *Pengantar Bisnis Teori dan Contoh Kasus*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sudaryono. (2015). *Pengantar Bisnis Teori dan Contoh Kasus*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujanto , A. (2009). Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Tantangan dalam Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja pada Knowledge Society. *Infokam Nomor I*, 1-10.
- Sukmadinata, N. S. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan* . Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Sunarsih, N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *SEMNAS FEKON*, 631-637.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Torang, S. (2016). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Untari, S. (2010). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, Vol. 3 No. 10, 203-216.
- Wati, M. (2015). Pengaruh Kualitas Kerja dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Bank Tabungan Padang . *Jurnal Fakultas Ekonomi Padang*, 1-18.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali pers.
- Wibowo. (2007). *Sistem Manajemen Kinerja* . Jakarta: Gramedia.
- Wikaningtyas, S. U., & Sulastiningsih. (2015). Strategi. *Jurnal Riset Manajemen*, Vol. 2, No. 1, 129-140.

LAMPIRAN

Lampiran pertanyaan wawancara kepada Pegawai Dompot Dhuafa Yogyakarta

Nama Responden :

Jabatan :

Hari, Tanggal :

Lampiran Pertanyaan Wawancara (Pendahuluan) kepada Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta

1. Apa konsep MSDM yang diterapkan di DD jogja?
2. Sejauh mana arti kompetensi dalam lingkup kerja DD Jogja?
3. Apakah ada sistem informasi/ digitalisasi terkait MSDM (mungkin dalam proses rekrutmen, seleksi, dst sebutkan) di DD?
4. Apakah proses pengambilan keputusan dalam MSDM didasarkan pada kompetensi? Mohon diceritakan.
5. Apakah sudah ada dokumen/penjabaran tertulis mengenai fungsi dan peran setiap karyawan/jabatan? jika ada, dalam dokumen apa, bisa diakses oleh siapa saja?
6. Apakah sudah dilakukan proses identifikasi mengenai kompetensi di DD yang harus dimiliki oleh karyawan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi?

Lampiran Pertanyaan wawancara terkait Penerapan MSDM Berbasis Kompetensi kepada Pimpinan dan Pegawai Dompot Dhuafa Yogyakarta

1. Rekrutmen dan Seleksi
 - a. Rekrutmen
 1. Bagaimana penyusunan/perencanaan strategi untuk yang dilakukan DD Jogja untuk merekrut amil?
 2. Rekrutmen di DD Jogja dilakukan secara online atau offline?
 3. Adakah pembagian amil pada saat perekrutan? Jika ada sebutkan!
 4. Bagaimana proses rekrutmen yang diadakan oleh DD Jogja?

5. Apakah proses rekrutmen calon amil sudah sesuai dengan Job description?
 6. Apakah metode yang dilakukan DD Jogja untuk merekrut amil? (Terbuka = diinformasikan secara luas melalui pemanfaatan iklan surat kabar & internet. Tertutup = hanya diinformasikan kepada para karyawan / orang-orang tertentu)
 7. Apakah DD Jogja lebih banyak merekrut amil dari sumber eksternal atau internal?
 8. Apakah hambatan yang dihadapi oleh DD Jogja saat melakukan rekrutmen amil?
- b. Seleksi
1. Apa saja persyaratan seleksi amil di DD Jogja?
 2. Bagaimana proses penyeleksian atau penerimaan yang di DD Jogja?
 3. Apakah diadakan tes kemampuan (skill)?
 4. Dalam wawancara dengan amil, materinya tentang apa?
 5. Apakah dalam penyeleksian amil, pengalaman kerja juga diutamakan?
 6. Apakah seleksi karyawan sudah melalui penilaian kesesuaian kompetensi yang dibutuhkan DD untuk mencapai visi, misi, tujuan DD? mohon diceritakan!
2. Pelatihan dan Pengembangan
- a. Pelatihan
1. Apakah ada proses pelatihan yang diberikan untuk karyawan? minta contoh, untuk jabatan apa saja,
 2. Bagaimana proses perancangan pelatihan mengenai kesiapan peserta terkait kemampuan dasar yang diperlukan?
 3. Pelatihan bagaimana saja yang dilakukan untuk amil meningkatkan kompetensinya?
 4. Apakah pelatihan yang selama ini dilakukan, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan amil? Materi apa saja yang diberikan saat pelatihan?

5. Apakah metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan? Apa saja metode yang digunakan saat pelatihan?
 6. Dimana kegiatan pelatihan dilaksanakan? Apakah di luar organisasi atau di luar organisasi?
 7. Apakah ada hambatan dalam pelaksanaan pelatihan?
- b. Pengembangan
1. Apakah strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh DD Jogja dalam meningkatkan kompetensi amil?
 2. Apakah ada upaya untuk peningkatan kualitas SDM DD Jogja dengan pendidikan dan pelatihan? Jika ada jelaskan? Jika tidak, mengapa?
 3. Apakah tujuan dari pengembangan amil di DD Jogja?
 4. Apakah dampak dari pengembangan amil di DD Jogja dapat terlihat jelas? Alasannya?
 5. Apakah program/bentuk pengembangan bagi amil yang dilakukan oleh DD Jogja untuk meningkatkan kinerja amil?
 6. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan pengembangan amil?
3. Manajemen kinerja
1. Bagaimana tahap-tahap dalam Manajemen kinerja Organisasi ?
 2. Apa manfaat program manajemen kinerja ?
 3. Bagaimana proses perencanaan manajemen kinerja yang dilaksanakan oleh DD Jogja?
 4. Apakah ada program pembinaan apabila setelah dilakukan penilaian kinerja, ternyata kinerja karyawan tidak sesuai dengan tuntutan DD Jogja? Lalu bagaimana metode pembinaanya?
 5. Bagaimana mekanisme penilaian kinerja yang dilakukan di DD Jogja?
 6. Bagaimana persiapan dalam penilaian kinerja amil?
 7. Apa saja faktor yang perlu dinilai dalam penilaian kinerja amil?
4. Kompensasi
1. Dalam bentuk apa saja kompensasi yang diterima amil di DD Jogja?

2. Apakah Imbalan/kompensasi yang diterima sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh amil di DD Jogja?
3. Adakah tunjangan yang diberikan kepada amil di DD Jogja? Sebutkan!
4. Faktor apa saja yang mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi?
5. Bagaimana hubungan tingkat kompensasi dengan kinerja pegawai?
6. Apakah ada kompensasi atau insentif yang diterima jika target tercapai?

Hasil wawancara (Pendahuluan) kepada Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta

Nama Narasumber : Bambang Edi Prasetyo
 Jabatan : Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta
 Hari, Tanggal : Rabu, 23 Maret 2021

Peneliti : Apakah konsep MSDM yang diterapkan di DD jogja?

Narasumber : Di DD Jogja manajemen yang dilaksanakan sejak awal berdirinya pada dasarnya menggunakan MSDM berbasis kompetensi dan berbasis Islam karena berhubungan dengan lembaga zakat. Dari segi kompetensi diberikannya pelatihan-pelatihan untuk mendukung peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki amil. Selain itu, para amil diberikan kegiatan yang bersifat religious, seperti yang telah dilakukan didalamnya yaitu kegiatan pengajian rutin setiap hari Jumat, wisata rohani, dan mengaji Alqur'an bersama.

Peneliti : Sejauh mana arti kompetensi dalam lingkup kerja DD Jogja?

Narasumber : Kompeten kalau disini kita tentukan bahwa kompetensi itu bisa melakukan tugasnya, menurut saya tidak hanya sekedar bisa melakukan tugasnya tapi tentang bagaimana juga mereka biasa berkomunikasi, berkaitan dengan soft skill nya menurut saya juga berkaitan dengan kompetensi dia melakukan tugasnya.

Peneliti : Apakah ada sistem informasi/ digitalisasi terkait MSDM (mungkin dalam proses rekrutmen, seleksi, dst sebutkan) di DD ?

Narasumber : Belum ada, itu masih dilakukan secara manual. Kalau dicabang belum ada, kalau dipusat mungkin sudah. Di cabang kalau semuanya bisa di akses dengan digital itu belum.

Peneliti : Apakah sudah ada dokumen/penjabaran tertulis mengenai fungsi dan peran setiap karyawan/jabatan? jika ada, dalam dokumen apa, bisa diakses oleh siapa saja?

Narasumber : Ada jobdesknya, dalam bentuk dokumen, dan hanya bisa diakses oleh amil saja.

Hasil wawancara kepada Pimpinan dan Pegawai DD Jogja terkait Penerapan MSDM Berbasis Kompetensi kepada Pimpinan dan Pegawai Dompot Dhuafa Yogyakarta

Nama Narasumber : Bambang Edi Prasetyo

Jabatan : Pimpinan Dompot Dhuafa Yogyakarta

Hari, Tanggal : Selasa, 23 Maret 2021

1. Rekrutmen dan Seleksi

a. Rekrutmen

Peneliti : Rekrutmen di DD Jogja dilakukan secara online atau offline?

Narasumber : Dilakukan secara online, melalui medsos seperti instagram.

Peneliti : Bagaimana proses rekrutmen yang diadakan oleh DD Jogja?

Narasumber : Yang pertama perencanaan yang tadi, lalu publikasi biasanya kita share lewat medsos atau webpage kita, kemudian seleksi biasanya kita ada seleksi tulis, wawancara, dan psikotes. Tapi titik point nya ada di wawancara.

Peneliti : Apakah proses rekrutmen calon amil sudah sesuai dengan Job description?

Narasumber : Iya memang kita kan melihat di perencanaan tadi lalu di susun jobdesk kan, nah yang menjadi panduan itu salah satu nya Job desk itu, ya membuat panduan kira-kira ini orang yang tepat atau bukan.

b. Seleksi

Peneliti : Apa saja persyaratan seleksi amil di DD Jogja?

Narasumber : Tes tertulis, wawancara. Dan di wawancara itu mengenai keislaman. Karena kita di lembaga zakat maka ditanyai tentang zakat, infaq seperti itu , baca alquran.

Peneliti : Apakah dalam penyeleksian amil, pengalaman kerja juga diutamakan?

Narasumber : Kalau kita tidak menjadi hal yang utama, bahkan banyak yang fresh graduat, iya syukur-syukur sudah berpengalaman. Misalnya, kemarin juga kita nyari untuk bagian keuangan, dia sebenarnya sudah berpengalaman kerja tapi tidak begitu lama, dia ada pengalaman dalam penggunaan equiret.

Peneliti : Apakah seleksi karyawan sudah melalui penilaian kesesuaian kompetensi yang dibutuhkan DD untuk mencapai visi, misi, tujuan DD? mohon diceritakan!

Narasumber : Kalau kesesuaiannya belum sepenuhnya, karena amil itu kan sebenarnya ada sertifikasi kompetensi amil, yang kita lakukan itu belum 100% mengacu kepada materi-materi dalam sertifikasi itu jadi ya belum sepenuhnya kita lakukan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Peneliti : Bagaimana proses perancangan pelatihan mengenai kesiapan peserta terkait kemampuan dasar yang diperlukan?

Narasumber : Kalau perancangannya itu biasanya kita mengacu pada itu tadi diawal kan biasanya ada form yang diminta untuk isi oleh amil disini tentang pelatihan apa yang diinginkan, materi apa yang sekiranya ingin diperdalam, lalu kemudian baru dicari pengisi yang tepat siapa, klu missal dari internal ada yang bias kita kan di DD ini ada yang namanya IMZ , IMZ itu

semacam lembaga di DD yang dia mengurus tentang bagaimana kinerja kompetensi amil itu naik.

Peneliti : Tujuan dilakukan pelatihan dan pengembangan apa?

Narasumber : Jadi tujuan dilaksanakannya pelatihan disini untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan amil sehingga nantinya akan berpartisipasi dengan baik dalam menjalankan program yang ada di DD Jogja.

Peneliti : Apakah metode pelatihan dan pengembangan bagi amil yang dilakukan oleh DD Jogja untuk meningkatkan kinerja amil?

Narasumber : ada 2 metode, yaitu metode pengembangan pelatihan dan metode pengembangan pengetahuan.

Peneliti : Apakah ada aplikasi untuk mendukung proses pengembangan dompet dhuafa Yogyakarta?

Narasumber : Ada, salah satunya platform layanan digital MUMU (Membangun Ummat Menguatkan Ukhuwah) yang ada di Bandung. Jadi tujuan platform dibuat untuk memudahkan masyarakat dalam donasi. Aplikasi tersebut merupakan platform untuk mempertemukan muzaki dan mustahik, sehingga muzaki yang memberi bantuan dapat memilih secara langsung mustahik yang akan menerima bantuan tersebut.

3. Manajemen Kinerja

Peneliti : Bagaimana perencanaan manajemen kinerja?

Narasumber : perencanaan manajemen kinerja dilakukan dalam mempersiapkan kinerja. Dalam perencanaan kinerja dimulai dari perencanaan kerja yang terorganisir. Terdapat beberapa Perencanaan kerja, antara lain yaitu: merancang visi misi lembaga, menetapkan jobdesk masing-masing divisi, menyusun anggaran zakat.

Peneliti : Bagaimana evaluasi/penilaian kinerja manajemen kinerja yang dilakukan DD Jogja?

Narasumber : Biasanya yang kita lihat adalah KPI (Key Performance Indikator) nah bagaimana seseorang melakukan kerjanya itu bisa dilihat dari situ, nah disitu nanti ada poin-poin kerjaan, gak banyak biasanya 1 amil itu ada

5-7 kerjaan. Itu point kerjaan utamanya. Nanti ada indikator yang bisa dikatakan baik, cukup dan tidak baik.

4. Kompensasi

Peneliti : Dalam bentuk apa saja kompensasi yang diterima amil di DD Jogja?

Narasumber : Gaji pokok, tunjangan, insentif.

Peneliti : Faktor apa saja yang mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi?

Narasumber : Nah itu tadi tentang berapa lama dia mengabdikan, berapa persen tanggung jawabnya di lembaga ini, posisi nya / jabatannya tentang berapa orang yang berada dibawahnya, tingkat pendidikan, lalu KPI tadi.

Nama Narasumber : Meuthia Maharani

Jabatan : SPV *Human Resources Operational Management*

Hari, Tanggal : Sabtu, 6 Maret 2021

1. Rekrutmen dan Seleksi

a. Rekrutmen

Peneliti : Rekrutmen di DD Jogja dilakukan secara offline atau online?

Narasumber : Iya, kalau yang kemarin itu kita offline ya, kita jarang untuk rekrutmen.

Peneliti : Proses rekrutmen yang diadakan DD Jogja?

Narasumber : sebelum kami melakukan rekrutmen kami membuat prosedurnya terlebih dahulu, tapi yang kami lakukan seperti pada umumnya, yaitu mencari amil dengan media apa, berapa jumlah amil yang akan direkrut, biaya dan standar kualifikasi amil yang diharapkan.

Peneliti : Kendala dalam melakukan rekrutmen?

Narasumber : calon amil yang mendaftar cukup banyak, kesulitan dalam mendata calon amil.

b. Seleksi

Peneliti : Apakah persyaratan seleksi amil di DD Jogja.

Narasumber : Dia harus S1 atau D3, punya pengalaman atau tidak, dia mau bergerak di bidang social, muslim atau muslimah, umur antara 20 tahun-30 tahun.

Peneliti : Bagaimana proses penyeleksian atau penerimaan yang di DD Jogja?

Narasumber : Tertulis, wawancara, psikotes.

Peneliti : Bagaimana latar belakang pendidikan dijadikan sebagai pertimbangan dalam seleksi karyawan?

Narasumber : Tergantung, kalau misalnya keuangan ya basic nya harus keuangan karena kalau kita cari orang keuangan tapi mereka tidak ada basic keuangan akan sulit untuk adaptasi.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Peneliti : Apakah ada proses pelatihan yang diberikan untuk karyawan?

Narasumber : Ketika diterima kita ada *On The Job Training* dan *Off The Job Training* jadi biasanya nanti pengenalan dari kita mengenai visi misi DD, keseharian di kantor seperti apa, masuk kerjanya, pakaiannya seperti apa, pokoknya pengenalan mengenai DD Jogja, setelah itu pendalaman tentang Job desk nya, biasanya nanti ada training bareng sama tim nya.

Peneliti : Apakah pelatihan yang selama ini dilakukan, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan amil? Materi apa saja yang diberikan saat pelatihan?

Narasumber : Tergantung pelatihannya, kalau pelatihannya mengenai fundraising ya materi nya mengenai fundraising.

Peneliti : Biasanya dalam setahun, pelatihan dilakukan berapa kali?

Narasumber : biasanya kami mengikuti pelatihan dan pengembangan dalam setahun sekitar 3-4 kali, baik itu dari DD Pusat maupun DD Jogja.

Peneliti : Dimana kegiatan pelatihan dilaksanakan? Apakah di luar organisasi atau di luar organisasi?

Narasumber : Biasanya bisa di kantor bisa juga di luar kantor.

Peneliti : Apakah tujuan dari pengembangan amil di DD Jogja?

Narasumber : Untuk meningkatkan kompetensi amil, untuk terus pengembangan diri amil. Jadi misalnya dia butuh untuk belajar gimana caranya ngomong sama orang lain ya berarti kita adain public speaking, jadi lebih untuk meningkatkan kompetensi kadang ada sesuatu yang ada dalam diri kita yang harus kita keluarin.

Peneliti : Apa saja faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan pengembangan amil?

Narasumber : Peserta, fasilitas pengembangan, dana, pelatihnya.

3. Manajemen Kinerja

Peneliti : Apakah ada program pembinaan apabila setelah dilakukan penilaian kinerja?

Narasumber : Biasanya kita ada pelatihan terhadap orang itu, tapi kalau kita kalaupun harus mengcut agak sulit sih jadi kalau dia masih bisa lanjut dengan kita kasih pelatihan ini dan dia harus mau mengembangkan kompetensi dia di bagian ini.

Peneliti : Bagaimana mekanisme penilaian kinerja yang dilakukan di DD Jogja?

Narasumber : Itu dengan Key Performance Indicators, yang menilai atasannya. Dilihat dari targetnya dia. Misalnya target laporan keuangan atau donator tiap bulan dikirimin apa gitu, nanti dinilai 1 2 3 4 5, 1 itu paling buruk dan 5 paling sempurna, ada yang sesuai targetnya dan bawahnya sosialnya itu lebih ke dia untuk mengembangkan diri dia mau atau tidak, dia sudah mulai inovatif atau di tetap pasif dan menjalaninya ya udah yang sesuai gitu aja.

4. Kompensasi

Peneliti : Dalam bentuk apa saja kompensasi yang diterima amil di DD Jogja?

Narasumber : Gaji, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, kadang outbond, fasilitas seperti laptop.

Peneliti : Adakah tunjangan yang diberikan kepada amil di DD Jogja?

Narasumber : BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, dan tunjangan kesehatan. Tunjangan kesehatan itu kalau dia ribet ngurus BPJS Kesehatan sedangkan dia urgent banget misalnya dia masuk ke UGD ya udah dia rembes ke kita.

Peneliti : Faktor apa saja yang mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi?

Narasumber : kinerja pegawai, jabatan dia, lama ia bekerja, pendidikan, dan skill mereka.

Nama Narasumber : Nanda. P

Jabatan : Staff Keuangan

Hari, Tanggal : Sabtu, 20 Maret 2021

1. Rekrutmen dan Seleksi

Peneliti : Kalau boleh tahu, pertama kali mbak nglamar disini dapat info dari temen atau medsos?

Narasumber : Kalau saya dari temen, jadi saya punya temen perempuan, dan suaminya itu kerja di suatu kantor setelah itu saya kan pernah daftar kerja disana dan tidak ketrima lalu ditawarkan sama suami temen saya itu di DD namanya kan Pak Budi dan Pak Budi itu temenan dengan Pak Rohan, dan Pak Rohan itu adalah suaminya Mbak Mey yang notabennya adalah karyawan DD.

Peneliti : Proses rekrutmen di DD bagaimana?

Narasumber : Pas saya daftar untuk staff keuangan, pada saat itu barengannya itu ada saya dan temen saya 1 itu saya masukin lamaran melalui email setelah itu dipanggil untuk tes tertulis berselang jadi tidak langsung berdua tapi saya dulu atau baru mbaknya dulu, setelah tes tertulis baru tes wawancara.

Peneliti : Materi wawancara apa saja?

Narasumber : misalnya pertanyaan tentang keuangan. Kita disuruh menghitung cepat, apakah hasilnya sesuai atau tidak, tentang pengalaman kerja sebelumnya, pendidikannya gimana dulu, lalu kalo misalnya diterima gaji berapa yang diinginkan.

Peneliti : Pendidikan terakhir mbak apa ya?

Narasumber : S1 Ekonomi jurusan Akuntansi

2. Pelatihan dan Pengembangan

Peneliti : Pelatihan bagaimana saja yang dilakukan untuk amil meningkatkan kompetensinya?

Narasumber : Kalau pelatihan itu masing-masing divisi ya, misalnya kalau ada pelatihan ekonomi pasti divisi ekonomi yang ikut dan juga ada pelatihan tentang public speaking.

Peneliti : Pelatihan dilakukan di dalam atau di luar organisasi?

Narasumber : kalau sebelum ada daring mereka keluar, tapi sekarang bisa da daring jadinya mereka lewat zoom.

Peneliti : Berapa kali DD Jogja mengadakan pelatihan?

Narasumber : Kalau kantor sendiri targetnya bisanya 3-4 kali dalam setahun.

3. Manajemen Kinerja

Peneliti : Tahapan-tahapan dalam manajemen kinerja?

Narasumber : Kalau laporan keuangan itu saya kirimkan ke atasan dan DD Pusat cuma itu aja, pelaporan keuangan dilaporkan saat setiap sebulan sekali ketika ada rapat rutin nanti menjelaskan kegiatan apa yang akan dilakukan dan kegiatan apa yang perlu dilakukan.

Peneliti : Apakah kendala atau hambatan dalam menerapkan manajemen kinerja ?.

Narasumber : Kalau DD juga itu kekeluargaan mbak, jadi penilaian kinerja pun kurang objektif karena udah keluarga jadi udah saling tahu tuh ya sudah kalau misalkan kita seneng sama orang ya mungkin nilainya akan seperti apa.

4. Kompensasi

Peneliti : Dalam bentuk apa saja kompensasi yang diterima amil di DD Jogja?.

Narasumber : Didalam gaji itu sudah ada tunjangan makan dan transportasi, BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan ditanggung kantor maksudnya ada proporsi pembagiannya ya mbak, trus kita ada fasilitas berobat gratis di layanan kesehatan Cuma2 di gerai sehat di Jalan Wates.

Peneliti : Apakah imbalan/kompensasi yang diterima sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh amil di DD Jogja?.

Narasumber : Kalau ini bicara soal keuangan saya pikir itu dibawahnya maksudnya sebagai staf keuangan professional, kalau diluar kan maksudnya kita tahu secara umum keuangan akan digaji lebih tinggi daripada disini, karena ini lembaga social tapi masih UMR ya mbak maksudnya sesuai lah sama pekerjaansaya karena tidak terlalu berat.

Peneliti : Adakah tunjangan yang diberikan kepada amil di DD Jogja?

Narasumber : Tunjangan kesehatan gratis.

Peneliti : Bagaimana dengan ketersediaan sarana dan prasarana pekerjaan anda?

Narasumber : Kalau dikantor cukup memadai ya mbak, paling itu sudah ada tapi mungkin kurang nyaman misalkan kayak kalau kita mau masak itu kan kadang ada yang mau masak gitu paling cuma ada kompor tapi tidak ada gas nya, terus tempat parkir nya sempit karena kita kan kantornya di ruko jadi tempat parkirnya sempit.

Nama Narasumber : Nurul Azizah

Jabatan : Staff Pendidikan

Hari, Tanggal : Sabtu, 20 Maret 2021

1. Rekrutmen dan seleksi

Peneliti : Kalau boleh tahu waktu melamar kerja disini mbak mendapat info dari siapa?

Narasumber : Dari temen.

Peneliti : Apa saja persyaratan seleksi?

Narasumber : Waktu itu membuat CV, lamaran, tes psikotes, wawancara, tes tertulis.

Peneliti : Waktu wawancara itu materi yang diberikan atau pertanyaan apa saja yang dipertanyakan?

Narasumber : Sebagian besar mengenai manajemen kerja tim dan dari kita pribadi, karena disini kan bakal ketemu sama banyak orang meskipun di program kedepan tuh bakal kerjasama dengan divisi yang lain.

Peneliti : Kalau boleh tahu pendidikan terakhir mbak apa? Jurusan apa?

Narasumber : SI jurusan peternakan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Peneliti : Pelatihan bagaimana saja yang dilakukan untuk amil meningkatkan kompetensinya?

Narasumber : Ada public speaking, banyak sih mbak tentang ke-amilan .

Peneliti : Apakah metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan?

Narasumber : Ada online dan offline, kalau offline biasanya kita bareng-bareng dengan yang lain, kalau online biasanya kita pakai zoom terus ada narasumbernya.

Peneliti : Berapa kali DD Jogja mengadakan pelatihan?

Narasumber : Pelatihan antar amil 1 bulan sekali mesti ada, tapi kalau pelatihan yang khusus misalnya seperti public speaking paling setahun 3-4 kali.

Peneliti : Apakah sudah sesuai pelatihan yang diadakan DD Jogja dengan tugas mbak?

Narasumber : Kalau sesuai sih sesuai cuma mungkin terkadang kita dengan berjalannya waktu kadang kita butuh yang lebih banyak, kita ya Alhamdulillah nya dapat misalkan dari DD Pusat membuka pelatihan ini

meskipun secara langsung disini tidak mengadakan tapi kalau yang diadakan disini sih semuanya bermanfaat, tapi kalau kita merasa kapasitas kita perlu ditambah ya cari lagi yang lain.

Peneliti : Apakah program/bentuk pengembangan bagi amil yang dilakukan oleh DD Jogja untuk meningkatkan kinerja amil?

Narasumber : Kalau itu sih biasanya yang secara langsung SPV ya kalau kita sebagai staff sih paling ya dilapangan kalau secara langsung dan yang lebih banyak pimpinan diskusikan lebih ke SPV.

3. Manajemen Kinerja

Peneliti : Bagaimana tahapan pada manajemen kinerja?

Narasumber : Kalau itu sih sebenarnya kita tuh ada SOP nya, biasanya dari manajer nya atau SPV nya itu ada semacam feedback, biasanya ada feedback terkait dengan kerjanya.

Peneliti : dilaporin ke pimpinannya langsung?

Narasumber : Kalau untuk program sih tidak ada laporan ke pusat, beda sama keuangan kalau keuangan kan memang ada mekanisme gitu. Kalau program sih nggak laporan ke pusat gitu jadi kita memang murni kegiatan di cabang.

4. Kompensasi

Peneliti : Dalam bentuk apa saja kompensasi yang diterima amil di DD Jogja?

Narasumber : Gaji, tunjangan, insentif

Peneliti : Apakah ada insentif yang diterima jika target tercapai?

Narasumber : Ada, biasanya kita kalau terutama pada lebaran dan idhul adha.

Peneliti : Apakah ada reward yang diterima jika target terlampaui?

Narasumber : Ya mungkin kayak tadi pada saat lebaran dan idhul adha, tapi kalau dikerjakan kita reward nggak ada.

DOKUMENTASI



Gambar 5.1 Foto Bersama Pimpinan Dompets Dhuafa Yogyakarta



Gambar 5.2 Foto Bersama SPV *Human Resources Operational Management*



Gambar 5.3 Foto Bersama Staf Keuangan



Gambar 5.4 Foto Bersama Staf Pendidikan

RIWAYAT HIDUP

Penyusun dilahirkan di Purwakarta pada tanggal 03 September 1997 dari pasangan Tambah Trimono dan Eti Rohaeti. Saat ini penyusun bertempat tinggal di Desa Citeureup, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Alamat email: gitasevani9@gmail.com.

Pendidikan SMA ditempuh di SMAN 1 Parakan, lulus pada tahun 2016. Pada tahun 2016, penyusun diterima di program studi Ekonomi Islam jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

