

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA  
PEGAWAI DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)  
KABUPATEN TEGAL**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Oleh :

**ELFINA AULIA NURRAHMA**

**NIM. 2017103085**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
JURUSAN MANAJEMEN DAN KOMUNIKASI ISLAM  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO**

**2024**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Elfina Aulia Nurrahma

NIM : 2017103085

Jenjang : S1

Program Studi : Manajemen Dakwah

Jurusan : Manajemen dan Komunikasi Islam

Fakultas : Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tegal”** secara keseluruhan merupakan hasil dari penelitian atau karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk dari sumbernya.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar akademik yang saya peroleh.

Purwokerto, 6 Mei 2024

Yang menyatakan,



**Elfina Aulia Nurrahma**

NIM. 2017103085



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
FAKULTAS DAKWAH  
Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553, www.uinsaizu.ac.id

**PENGESAHAN**

**Skripsi Berjudul**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI BADAN AMIL ZAKAT  
NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN TEGAL**

Yang disusun oleh Elfina Aulia Nurrahma NIM. 2017103085 Program Studi **Manajemen Dakwah**, Jurusan Manajemen dan Komunikasi Islam, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari Kamis tanggal 20 Juni 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Sosial dalam Manajemen dan Komunikasi Islam** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Pembimbing

**Asep Amaludin, M.Si.**  
NIP. 19860717 201903 1 008

Sekretaris Sidang/Penguji II

**Zahratika Zalafi, M.Si.**  
NIP. 19930716 202012 2 018

Penguji Utama

**Arsam, M.S.I**  
NIP. 19780812 200901 1 011

Mengesahkan,  
Purwokerto, **10 Juli 2024**  
Dekan,

**Dr. Muskinul Fuad, M.Ag.**  
NIP. 19691219 199803 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Dakwah  
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
Di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah melakukan bimbingan, pengarahan, telaah dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari:

Nama : Elfina Aulia Nurrahma  
NIM : 2017103085  
Jenjang : S1  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Jurusan : Manajemen dan Komunikasi Islam  
Fakultas : Dakwah  
Judul : **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tegal**

Sudah dapat diajukan kepada Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk dimunaqosyahkan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos). Demikian atas perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 30 April 2024

Dosen Pembimbing,



**Asep Amaludin, M.Si.**

NIP. 19860717 201903 1 008

## MOTTO

“It's impossible for Allah to bring you this far just to fail”

-Umaier Khodimul Aziz-



**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI BADAN  
AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN TEGAL**

Elfina Aulia Nurrahma

2017103085

*Email:* [elfinaauria@gmail.com](mailto:elfinaauria@gmail.com)

Manajemen Dakwah

Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

**ABSTRAK**

Manajemen pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan organisasi untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhannya di masa depan. BAZNAS Kabupaten Tegal cukup berhasil dalam menjalankan programnya. Keberhasilan tersebut tidak serta merta tanpa adanya manajemen sumber daya manusia karena manusia merupakan komponen utama sebuah organisasi. Namun, dengan melihat semakin berkembangnya teknologi membuat peran sumber daya manusia mulai tergantikan sehingga perlu adanya pengembangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai Badan Amil Zakat Kabupaten Tegal.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data kemudian dianalisis dan divalidasi menggunakan triangulasi sumber data. Informan penelitian terdiri dari pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal.

Hasil yang diperoleh penelitian ini yaitu dimulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dengan melibatkan unsur manusia, uang, mesin, bahan, metode, dan pasar. Fungsi pengendalian menjadi langkah utama dalam menentukan pengembangan sumber daya manusia. Metode pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu pelatihan yang terdiri dari pelatihan internal yaitu pendidikan, pembinaan, serta diklat dan sertifikasi. Adapun efektivitas kinerja pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal diukur dari kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai.

**Kata kunci:** Manajemen, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Efektivitas, Kinerja

**MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN  
IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE PERFORMANCE  
AT THE NATIONAL AMIL ZAKAT AGENCY (BAZNAS) TEGAL REGENCY**

Elfina Aulia Nurrahma

2017103085

Email: [elfinaauria@gmail.com](mailto:elfinaauria@gmail.com)

Da'wah Management

State Islamic University Professor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

**ABSTRACT**

*Human resource development management is an activity that organizations need to carry out to ensure their survival and growth in the future. BAZNAS Tegal Regency is quite successful in carrying out its program. This success does not necessarily exist without human resource management because humans are the main component of an organization. However, by seeing the development of technology, the role of human resources began to be replaced so that development was needed. This study aims to determine how human resource development management in improving the effectiveness of employee performance of the Amil Zakat Agency of Tegal Regency.*

*The method used in this study is qualitative descriptive. Data collection techniques are through interviews, observation, and documentation. The data is then analyzed and validated using triangulation of data sources. The research informants consisted of employees of BAZNAS Tegal Regency.*

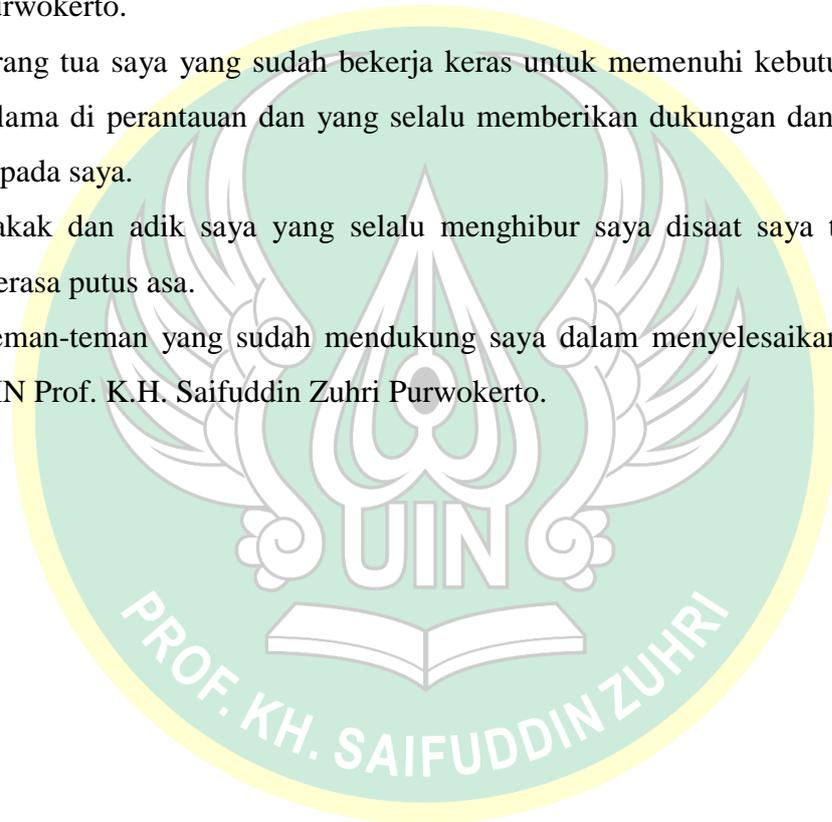
*The results obtained by this research are starting from the functions of planning, organizing, implementing, and controlling by involving elements of humans, money, machines, materials, methods, and markets. The control function is the main step in determining the development of human resources. The human resource development method applied at BAZNAS Tegal Regency is training consisting of internal training, namely education, coaching, as well as training and certification. The effectiveness of the performance of BAZNAS employees in Tegal Regency is measured by their ability to adjust, work performance, and job satisfaction.*

**Keywords: Management, Human Resource Development, Effectiveness, Performance**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan sebagai ungkapan rasa syukur dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Diri saya sendiri yang sudah mau berjuang hingga di titik sekarang meskipun banyak sekali tantangan yang harus dihadapi.
2. Almamater tercinta, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dan Fakultas Dakwah UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Orang tua saya yang sudah bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan saya selama di perantauan dan yang selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada saya.
4. Kakak dan adik saya yang selalu menghibur saya disaat saya terkadang merasa putus asa.
5. Teman-teman yang sudah mendukung saya dalam menyelesaikan studi di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan atas kehadiran Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan ridho-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Tegal”.

Sholawat serta salam tidak lupa dicurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. beserta keluarganya dan sahabat-sahabatnya yang telah memberikan suri tauladan yang baik. Dengan selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, nasehat dan motivasi dari berbagai pihak, maka penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag. Rektor Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Dr. Muskinul Fuad, M.Ag., Dekan Fakultas Dakwah.
3. Dr. Ahmad Muttaqin. M.Si, Wakil Dekan I Fakultas Dakwah.
4. Dr. Alief Budiyono, M.Pd, Wakil Dekan II Fakultas Dakwah.
5. Dr. Nawawi, M.Hum, Wakil Dekan III Fakultas Dakwah.
6. Uus Uswatusholihah, M.A., Ketua Jurusan Manajemen dan Komunikasi Islam UIN Prof. K. H Saifuddin Zuhri Purwokerto
7. Ulul Aedi, M. Ag, sebagai koordinator program studi Manajemen Dakwah UIN Prof. K. H Saifuddin Zuhri Purwokerto
8. Asep Amaludin, M. Si., sebagai dosen pembimbing. Terima kasih atas arahan, bimbingan dan motivasi yang telah diberikan kepada saya selama menyelesaikan skripsi ini.
9. Segenap dosen dan tenaga pendidik di Fakultas UIN Prof. K. H Saifuddin Zuhri Purwokerto. Terima kasih atas segala ilmu yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis, dan terima kasih telah membantu kelancaran proses administrasi penulis selama di Fakultas Dakwah.

10. Bapak H. Syafiq selaku Wakil ketua IV, Bapak Nur Alfin Mubarak B. Sc., MIRKH. selaku Manajer/Kepala Pelaksana, dan Bapak Faiq Anan Murobby, S. Si. selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal terima kasih telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan telah banyak membantu proses penelitian.
11. Orang tua tercinta, Bapak Budi Raharjo dan Ibu Erna Setyawati Effendy, terima kasih atas dukungan dan motivasi yang diberikan selama ini.
12. Kakak-kakak saya tersayang, Firdaus, Furqon, Fani dan Noviana, serta adik saya Faradina. Terima kasih atas dukungan moril dan materil yang telah diberikan kepada saya selama ini.
13. Teman dekatku, Afida terima kasih atas supportnya dan terima kasih selalu menemani disaat suka maupun duka.
14. Teman seperjuanganku, Adilla, Salis, Mufi, Isfi, teman-teman MD-B angkatan 2020, serta teman-teman KKN terima kasih untuk cerita dan pengalaman berharganya selama perkuliahan.
15. Semua pihak yang membantu dalam proses penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Purwokerto, 30 April 2024

Yang menyatakan,



**Elfina Aulia Nurrahma**

NIM. 2017103085

## DAFTAR ISI

<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Penegasan Istilah.....	4
1. Manajemen.....	4
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	5
3. Efektivitas kinerja .....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian.....	6
1. Tujuan Penelitian.....	6
2. Manfaat Penelitian.....	6
E. Tinjauan Pustaka .....	7
F. Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>12</b>
A. Manajemen.....	12
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	15
C. Efektivitas kinerja .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>

A. Jenis dan Metode Penelitian .....	24
B. Subjek dan Objek Penelitian .....	24
C. Sumber Data.....	25
D. Teknik Pengumpulan Data .....	25
E. Teknik Analisis Data.....	27
F. Validitas Data.....	28
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>29</b>
a. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	29
b. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai di BAZNAS Kabupaten Tegal.....	36
c. Analisis Manajemen Pengembangan Sumber daya manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai di BAZNAS Kabupaten Tegal.....	58
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>64</b>
A. Kesimpulan .....	64
B. Saran .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>66</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Struktur Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Tegal .....	32
Tabel 4. 2 Penyaluran Dana ZIS Kabupaten Tegal 2023 .....	41
Tabel 4. 3 Kriteria Penilaian Hasil Kerja .....	44
Tabel 4. 4 Prestasi BAZNAS Kabupaten Tegal 2023 .....	55



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

Lampiran 2 : Dokumentasi



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Manusia memiliki kecenderungan untuk bertindak secara moral sejak lahir. Namun, semuanya dipengaruhi oleh lingkungan dan sekitarnya yang akan menentukan pembentukan karakternya. Manusia memiliki kelebihan akal dan budi pekerti yang dikaruniai oleh Allah untuk berpikir tentang cara hidup dan cara bertahan hidup. Setiap jenis masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan sendirinya dengan menumbuhkan pola pikir yang luas. Dalam kehidupannya terdapat berbagai aspek penunjang kehidupan manusia itu sendiri. Ibarat sebuah perusahaan, dalam menjalani sebuah kehidupan, manusia membutuhkan sistem operasional yang dapat menggerakkan kehidupan manusia. Sistem operasional ini harus memiliki sesuatu yang praktis yang dapat meningkatkan kualitas diri manusia. Sebagaimana tertulis dalam Surah At Tin (QS. 95), ayat 4:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَن تَقْوِيمٍ

Artinya: "Sungguh, Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya".

Setiap manusia memiliki potensi dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Allah menciptakan manusia tidak untuk membiarkannya hidup dalam penderitaan dan kesengsaraan melainkan untuk dapat mengembangkan potensi yang telah diberikan Allah SWT. Pengembangan potensi dalam diri tidak dapat terlihat dengan sendirinya. Setiap manusia harus berupaya untuk terus meningkatkan potensi diri sesuai dengan karakternya untuk mencapai tujuan hidupnya.<sup>1</sup>

Dalam prosesnya, manajemen sumber daya manusia bukan hanya sekadar proses perekrutan dan seleksi yang efektif tetapi juga pengembangan

---

<sup>1</sup> Rizki Farani, "Pengembangan Potensi Diri Dari Perspektif Islam", Fakultas Psikologi dan Ilmu Budaya UII, 26 Maret 2021, <https://fpacs.uui.ac.id/blog/2021/03/26/pengembangan-potensi-diri-dari-perspektif-islam/>

sumber dayanya. Salah satu hal terpenting yang harus dilakukan organisasi untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhannya di masa depan adalah pengembangan sumber daya manusianya agar instansi mampu berkembang seiring dengan perkembangan yang terjadi di masa depan. Keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi bergantung pada kompetensi yang dimiliki pegawainya. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memiliki strategi dalam mengembangkan sumber dayanya.

Badan Amil Zakat Nasional atau biasa dikenal dengan BAZNAS merupakan instansi pemerintah yang bertanggung jawab untuk mengelola dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di tingkat nasional atau negara. Tujuan utama BAZNAS adalah mengumpulkan, mengelola, dan mendistribusikan dana zakat serta jenis-jenis ZIS lainnya kepada mereka yang membutuhkan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam.

Kantor BAZNAS terdapat di berbagai wilayah di Indonesia. Pusat utama BAZNAS berada di Jakarta, tetapi memiliki cabang di berbagai provinsi dan kabupaten/kota di seluruh Indonesia. Salah satunya yaitu berlokasi di Jalan Doktor Soetomo No.3, Slawi Kulon, Dukuhwringin, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah. Adapun yang membedakan BAZNAS Kabupaten Tegal dan disekitarnya antara lain BAZNAS Kabupaten Tegal telah meraih beberapa penghargaan beberapa tahun belakang ini. Upaya transparansi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Tegal dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah yang dilaporkan secara online mendapatkan apresiasi dari BAZNAS Jawa Tengah berupa piagam penghargaan BAZNAS Jateng Award dengan kategori nominasi pemanfaatan IT. Selain itu, BAZNAS Kabupaten Tegal juga mendapat piagam dengan kategori nominasi pengguna Sistem Informasi BAZNAS (SIMBA) untuk laporan tahunan dari BAZNAS RI. Selanjutnya, BAZNAS Kabupaten Tegal juga meraih predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) pada hasil laporan tahunan oleh

Kantor Akuntan Publik (KAP). Predikat ini telah didapatkan selama tiga tahun berturut-turut sejak berdirinya BAZNAS Kabupaten Tegal.<sup>2</sup>

BAZNAS Kabupaten Tegal cukup berhasil dalam menjalankan programnya. Keberhasilan tersebut tidak serta merta tanpa adanya manajemen sumber daya manusia didalamnya karena manusia merupakan komponen utama sebuah organisasi yang menjalankan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa sumber daya manusia, organisasi tidak dapat berjalan. Apalagi dengan melihat semakin berkembangnya teknologi membuat peran sumber daya manusia mulai tergantikan walaupun tidak sepenuhnya karena pada dasarnya yang menciptakan dan mengoperasikan teknologi adalah manusia itu sendiri. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam hal ini yaitu pegawai. Jumlah pegawai di BAZNAS Kabupaten Tegal sendiri yaitu 12 pegawai termasuk Ketua dan Kepala Pelaksana serta pegawai lain yang terbagi ke dalam empat bidang, diantaranya yaitu bidang pengumpulan, bidang pendistribusian dan pendayagunaan, bidang perencanaan dan pelaporan keuangan, bidang administrasi, sdm, dan Umum.

Selain menjalankan tugas utama yaitu mengumpulkan dan mendistribusikan zakat, infak, dan sedekah, BAZNAS Kabupaten Tegal juga berupaya untuk memberikan pendampingan dan mewedahi masyarakat Kabupaten Tegal dalam mencari pekerjaan. Salah satu program untuk merealisasikan upaya tersebut yaitu pelatihan siap kerja. BAZNAS Kabupaten Tegal bekerja sama dengan PT SMJ Pratama dan LPKS Henita dalam pelaksanaan program pelatihan siap kerja. Adapun tujuannya yaitu untuk mengurangi angka pengangguran di Kabupaten Tegal. Selanjutnya, Baznas Kabupaten Tegal melakukan sosialisasi zakat di lingkungan Polres Tegal yang mewakili kolaborasi yang terjalin antara Baznas Kabupaten Tegal dengan Kepolisian Resor Tegal. Tujuan adanya kolaborasi tersebut yaitu

---

<sup>2</sup> Adi Mulyadi, "Mantap Jiwa! BAZNAS Kabupaten Tegal Raih Penghargaan BAZNAS Jateng Award 2023", Radar Tegal, 29 Agustus 2023, <https://radartegal.disway.id/read/664497/mantap-jiwa-baznas-kabupaten-tegal-raih-penghargaan-baznas-jateng-award-2023>

untuk mengatasi salah satu persoalan terbesar dalam masyarakat yaitu kemiskinan.

Dalam menjalankan tugasnya, terutama di bidang pengumpulan dapat dikatakan masih belum maksimal karena masih banyak proposal pengajuan bantuan dana yang belum dapat diterima. Hal ini dikarenakan banyaknya proposal pengajuan dana bantuan yang setiap harinya dapat mencapai lima hingga sepuluh proposal sehingga untuk pendistribusiannya masih terbatas karena pengumpulannya belum optimal. Meskipun demikian, BAZNAS Kabupaten Tegal terus berupaya meningkatkan kinerja lembaga secara profesional untuk memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kesejahteraan. Adanya kolaborasi dan sinergi lintas stakeholder diperlukan untuk mendorong percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat, sehingga pelaksanaan pengelolaannya lebih efektif dan sesuai harapan serta memberi kemanfaatan yang lebih luas.

Dengan beragamnya program yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Tegal dan latar belakang yang diuraikan diatas menjadi celah penulis untuk mengkaji lebih lanjut dengan menjadikan fenomena tersebut menjadi sebuah karya ilmiah berjudul pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Selain itu, di BAZNAS belum dilakukan penelitian terkait topik tersebut sehingga dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur.

## **B. Penegasan Istilah**

### **1. Manajemen**

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ir. Makmur Solahudin, *The Essential of Human Resources Management*, (Serang: Bintang Visitama Publisher, 2021), 69.

Istilah manajemen dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai pendekatan yang berkaitan dengan pengelolaan program pengembangan pegawai BAZNAS melalui fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dengan melibatkan unsur manajemen berupa manusia (man), barang (material), uang (money), mesin (machines), dan metode (method) dalam menjalankan tugasnya yaitu mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat.

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata pengembangan mempunyai arti proses, cara, perbuatan mengembangkan. Sedangkan sumber daya manusia yaitu segala sesuatu yang ada pada manusia meliputi akal, perasaan, pengetahuan, kreativitas yang kemudian digunakan untuk memenuhi tanggung jawabnya di dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia menggunakan daya pikir serta fisiknya untuk membantu instansi dalam mencapai tujuannya.

Menurut McLagan dan Suhadolnik, pengembangan sumber daya manusia merupakan praktik organisasi terkait pelatihan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir sebagai upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu dan kelompok untuk meningkatkan pencapaian organisasi.<sup>4</sup>

Pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah proses pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal dalam meningkatkan kinerja para amil dengan melihat suatu hambatan yang di alami oleh BAZNAS dan kemajuan yang berupa semakin meningkatnya prestasi-prestasi yang di capai oleh BAZNAS.

---

<sup>4</sup> Mohanad Ali Kareem dan Ibrahim Jaafar Hussein, "The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness", *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 7 No. 3 (2019), 309.

### 3. Efektivitas kinerja

Kata Efektivitas berasal dari kata benda "efektif", yang menunjukkan brrlangsungnya suatu efek atau hasil yang diharapkan dari suatu kegiatan.<sup>5</sup> Efektivitas kinerja yaitu suatu kondisi yang menunjukkan seberapa baik kinerja pegawai organisasi saat menggunakan sumber daya dengan ukuran yang ditentukan sebelumnya untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>6</sup>

Efektivitas dalam penelitian ini yaitu merujuk pada kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan BAZNAS. Kinerja pegawai BAZNAS tercermin pada sasaran organisasi yang dicapai seperti pengumpulan, pendistribusian, jumlah muzaki, mustahil, dan capaian lainnya.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena pada uraian latar belakang diatas, maka disusunlah rumusan masalah sebagai berikut "Bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai yang diterapkan di Baznas Kabupaten Tegal?"

### D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja Pegawai di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Tegal.

#### 2. Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat, sedikitnya untuk hal-hal sebagai berikut:

---

<sup>5</sup> Monica Feronica Bormasa, *Kepemimpinan dan Efektivitas Kinerja*, (Purwokerto: CV Pena Persada, 2022), 130.

<sup>6</sup> *Ibid.*,132.

a. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai literatur guna menambah disiplin ilmu manajemen terutama pada sistem pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi atau instansi.

b. Secara Praktis

- 1) Bagi Pegawai dapat dimanfaatkan sebagai gambaran untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar mampu bekerja dengan baik di lingkungan kerja.
- 2) Bagi Mahasiswa dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi dan pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal pengembangan di lingkup pemerintahan.
- 3) Bagi Penulis dapat menambah wawasan terkait sistem pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pekerjaan terutama di instansi atau lembaga pemerintahan.

## E. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah deskripsi atau analisis teoritis tentang variabel yang akan diteliti, yang menjadi landasan untuk mengembangkan kerangka pengembangan hipotesis penelitian.<sup>7</sup> Kajian tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia sebenarnya bukanlah hal baru dan telah menjadi subjek penelitian yang luas. akan tetapi, perbedaan penelitian ini dengan penelitian lain mulai spesifik yaitu manajemen pada upaya pengembangan sumber daya manusia organisasi pemerintah. Penulis memberikan beberapa temuan penelitian sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini antara lain:

Pertama, pada penelitian skripsi Indha Enggal Rahayu (2021) yang berjudul Pengembangan Sumber daya manusia Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kinerja Karyawan Extrawash Laundry Ponorogo. Jenis penelitian ini

---

<sup>7</sup>Leon Andretti Abdillah, et.al., *Metode Penelitian dan Analisis Data Comprehensive*, (Cirebon: Penerbit Insania, 2021), 57.

yaitu kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan di Extrawash Laundry Ponorogo kurang efisien karena waktu pelaksanaannya yang tidak terjadwal dengan baik sehingga belum memberikan dampak baik yang signifikan.<sup>8</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu mengkaji pengembangan sumber daya manusia. persamaan selanjutnya terletak pada metode yang digunakan yaitu kualitatif. sedangkan perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian dimana penelitian ini di baznas kabupaten tegal sedangkan penelitian terdahulu di extrawash laundry Ponorogo. perbedaan selanjutnya terletak pada upaya pengembangan sumber daya manusia. Penelitian terdahulu fokus pada kualitas kinerja sedangkan penelitian ini fokus pada efektivitas kinerja yang juga termasuk dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kedua, pada penelitian skripsi Dini Septiawati (2022) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Kebun Nusantara V Pekanbaru melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan (Training), pendidikan, keterampilan, pengalaman kinerja, dan faktor kualitas dan kuantitas tenaga kinerja. Kinerja karyawan di PT sangat dipengaruhi oleh pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.<sup>9</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu kajian terkait pengembangan sumber daya manusia sebuah organisasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitian yaitu metode kualitatif. Perbedaan selanjutnya terdapat pada lokasi penelitian yaitu di Baznas Kabupaten Tegal sedangkan penelitian terdahulu di PT Kebun Nusantara V

---

<sup>8</sup> Indha Enggal Rahayu, "Pengembangan Sumber daya manusia Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kinerja Karyawan Extrawash Laundry Ponorogo", (Jawa Timur: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021)

<sup>9</sup> Dini Septiawati, "Pengaruh Pengembangan Sumber daya manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru", (Pekanbaru: Universitas Islam Riau Pekanbaru, 2022)

Pekanbaru. Selanjutnya penelitian terdahulu fokus pada kinerja karyawan sedangkan penelitian ini fokus pada efektivitas kinerja yang juga termasuk pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, pada penelitian skripsi Husnul Afifah (2019) yang berjudul Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan kinerja karyawan di Baznas Provinsi Jawa Timur antara lain pemberian motivasi, pembinaan dan evaluasi, pemberian reward seperti beasiswa dan paket umroh gratis, serta pelatihan dan pengembangan inovatif.<sup>10</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu kajian tentang program peningkatan kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya di suatu organisasi. Selanjutnya yaitu pada metode penelitian. Sedangkan perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan di Baznas Kabupaten Tegal sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di Baznas Provinsi Jawa Timur.

Keempat, pada penelitian skripsi Puput Sonia Putri (2023) yang berjudul Pengembangan Sumber daya manusia (SDM) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin. Metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan sumber daya manusia di Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Banjarmasin dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya yaitu dengan menerapkan training dan refreshment pada seluruh karyawan ang diselenggarakan oleh kantor pusat dan kantor cabang itu sendiri.<sup>11</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu kajian tentang program pengembangan sumber daya manusia pegawai. Selanjutnya yaitu pada metode penelitian. Sedangkan perbedaannya yaitu pada lokasi

---

<sup>10</sup> Husnul Afifah, "Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur", (Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2019)

<sup>11</sup> Puput Sonia Putri, "Pengembangan Sumber daya manusia (sdm) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin", (Banjarmasin: Universitas Islam Negeri Antasari, 2023)

penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan di Bank Muamalat sedangkan penelitian ini dilakukan di Baznas Kabupaten Tegal. Selanjutnya penelitian terdahulu fokus pada kinerja karyawan sedangkan penelitian ini fokus pada efektivitas kinerja yang juga termasuk pencapaian tujuan organisasi.

Kelima, pada penelitian jurnal Khoirul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah (2021) yang berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya. Metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo, dengan strategi pendampingan dikatakan efektif dan berjalan sesuai dengan yang di harapkan oleh perusahaan. Pengukuran efektivitas yaitu dari hasil kerja dan waktu, serta kepuasan karyawan.<sup>12</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu kajian tentang pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas karyawan. Selanjutnya yaitu pada metode penelitian. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada lokasi dan fokus penelitian. Penelitian terdahulu fokus pada strategi pengembangan sumber daya manusia sedangkan penelitian ini fokus pada manajemen pengembangan sumber daya manusia.

#### **F. Sistematika Penulisan**

Bab satu memuat latar belakang masalah, penegasan istilah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, dan sistematika penulisan.

Bab dua berisikan kerangka teori yang berkaitan dengan pengertian pengembangan SDM, tujuan dan manfaat pengembangan SDM, metode pengembangan SDM, tahapan pengembangan SDM, faktor yang memengaruhi pengembangan SDM, pengertian efektivitas, dan indicator efektivitas.

---

<sup>12</sup> Khoirul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya*, Jurnal MANOVA 4 No. 1 (2021)

Bab tiga berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab empat memuat uraian terkait gambaran umum BAZNAS Kabupaten Tegal dan pelaksanaan program pengembangan SDM di BAZNAS Kabupaten Tegal.

Bab lima memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan memberikan jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dan dimaksudkan untuk memberikan wawasan kepada pembaca mengenai pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai di Baznas Kabupaten Tegal.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen

##### 1. Definisi manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata dalam bahasa Inggris yaitu *management* dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina atau memimpin dan *manage* berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen.<sup>13</sup>

Menurut James A.F. Stoner (dalam Khotim Fadhli dan Mukhibatul Khusnia, 2021) manajemen adalah proses merencanakan, mengelompokkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mengawasi sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai sasaran organisasi. Setiap organisasi akan membutuhkan manajemen untuk berhasil mencapai tujuan yang dikehendaki.<sup>14</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur orang-orang di tempat kerja melalui penerapan dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Agar organisasi dapat mencapai tujuannya, organisasi harus menggunakan ilmu manajemen yang baik dengan menugaskan tugas-tugas ke berbagai departemen dan memanfaatkan sumber dayanya. Fungsi dasar manajemen adalah mendelegasikan pengambilan keputusan dari seorang manajer atau pemimpin kepada orang lain.<sup>15</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang dimulai dari perencanaan,

---

<sup>13</sup> H. A. Tabrani Rusyan, *Manajemen Pengembangan Desa Produktif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 14.

<sup>14</sup> Khotim Fadhli dan Mukhibatul Khusnia, *Manajemen Sumber daya manusia (Produktivitas Kinerja)*, (Jawa Barat: Guepedia, 2021), 3.

<sup>15</sup> By Dr. H. Elbadiansyah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2023), 1.

pengelompokkan, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh organisasi guna mencapai tujuannya.

## 2. Unsur-unsur manajemen

Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, unsur manajemen sangatlah penting. Secara umum, terdapat enam unsur manajemen yaitu:<sup>16</sup>

### a. Man (Manusia)

Manusia adalah sumber daya yang melakukan tugas atau fungsi manajerial dalam operasi organisasi. Dalam unsur manajemen, manusia adalah komponen yang paling utama dalam organisasi.

### b. Money (Uang)

Uang merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk menjalankan program dan rencana yang telah ditetapkan. Ini berfungsi sebagai media pertukaran dan cara untuk mengukur nilai dalam berbagai konteks, termasuk pembelian peralatan produksi, pembiayaan fasilitas dan pembayaran gaji karyawan.<sup>17</sup>

### c. Methods (Metode)

Metode adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mempermudah pelaksanaan tugas dan merealisasikan rencana operasional. Metode adalah pilihan bagaimana melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan tetap memperhatikan berbagai proses organisasi, tujuan, dan sumber daya, termasuk waktu, uang, dan fasilitas.

### d. Materials (Bahan)

Manusia dan material merupakan unsur perpaduan yang baik, tanpa bahan produksi, tanpa bahan produksi, operasi produksi tidak akan memenuhi tujuan organisasi.

---

<sup>16</sup> Muhammad Gandung, *Manajemen Sumber daya manusia Kinerja Dan Prilaku Berorganisasi*, Banten: CV. AA. Rizky, 29.

<sup>17</sup> Rani Kawati Damanik, *Pengembangan Design System Informasi Manajemen Keperawatan*, (Malang: Ahlimedia Book, 2020), 19.

e. Machines (Mesin)

Mesin adalah bagian dari peralatan teknologi yang membantu tugas selama produksi barang dan jasa. Mesin adalah alat yang digunakan untuk membuat kegiatan operasional lebih mudah sekaligus meningkatkan produktivitas.

f. Market (Pasar)

Market adalah tempat di mana produk yang telah dirancang oleh organisasi didistribusikan, termasuk strategi, kontrol, atau rencana yang berkaitan dengan pemasaran atau promosi. Penggunaan strategi pemasaran yang efektif akan membantu meningkatkan penjualan produk atau jasa.

Enam unsur tersebut memiliki sifat saling ketergantungan, artinya apabila semuanya bekinerja sama secara sinergis dan dengan rasa urgensi yang tinggi, maka keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan sangat terpengaruh.<sup>18</sup>

### 3. Fungsi Manajemen

George R. Terry (dalam Muhammad Gandung, 2021) mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen antara lain:

a. Perencanaan (Planning)

Tindakan pertama yang diambil dalam proses manajerial adalah perencanaan. Perencanaan sebagai metode untuk mengidentifikasi sasaran organisasi yang menampilkan strategi beserta dengan taktik dan operasi untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian yaitu pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk memastikan bahwa mereka dapat berhasil melaksanakan tugasnya yang dituangkan dalam perencanaan.

---

<sup>18</sup> Muhammad Gandung, *Manajemen Sumber daya manusia Kinerja Dan Prilaku Berorganisasi*, (Banten: CV. AA. Rizky, 2021), 30.

Organisasi memiliki kemampuan untuk membagi tugas setiap individu ke dalam berbagai komponennya.

c. Pelaksanaan (Actuating)

Efektivitas pencapaian tujuan yang digariskan dalam rencana sangat bergantung pada seberapa intens tindakan pengarahan dilakukan. Dalam situasi ini, peran kepemimpinan sangat menentukan kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Untuk memastikan tercapainya visi dan tujuan, kepemimpinan di berbagai tingkatan juga harus memberikan arahan, menetapkan tugas, dan menumbuhkan pemahaman selama proses pengarahan.

d. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan adalah tindakan koreksi pada setiap tahapan proses pengelolaan, mulai dari pengorganisasian hingga pengarahan. Dengan pengawasan, kesalahan dalam fungsi manajemen dapat dicegah. Bersama dengan peran korektif pengawasan, juga mengevaluasi kinerja karyawan dan produksi kinerja. Evaluasi ini dapat menunjukkan seberapa sukses rencana tersebut mencapai tujuan serta mengetahui faktor penghambat capaian tujuan.

## **B. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

### **1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang menjadi inti pokok dalam manajemen sumber daya manusia. pengembangan sumber daya manusia adalah program yang memandu dan mendorong seseorang untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka secara berkelanjutan. pengembangan sumber daya manusia melayani kebutuhan kelembagaan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sederhananya, ini adalah upaya untuk membantu seseorang belajar bagaimana melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik.

Menurut Rowley dan Jackson (dalam Yohan Dwi Putra dan A. Sobandi, 2019) pengembangan sumber daya manusia adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, bakat individu serta potensi yang diciptakan melalui pembelajaran, manajemen pengetahuan, dan manajemen kepemimpinan untuk kepentingan peningkatan kinerja.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, penulis menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia berupa program yang bertujuan untuk mendorong seseorang dalam mengembangkan kompetensi yang ada dalam dirinya guna menunjang karir seseorang tersebut.

## 2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Organisasi menggunakan pengembangan sumber daya manusia sebagai tujuan strategis yang penting untuk merangsang perilaku positif pada pegawai dan memengaruhi pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka untuk memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.<sup>19</sup>

Pengembangan pegawai bermanfaat bagi organisasi, pegawai, pelanggan, atau masyarakat umum yang menggunakan produk atau layanan organisasi. Adapun tujuan dari pengembangan yaitu:<sup>20</sup>

### a. Produktivitas

Kualitas dan kuantitas produksi akan meningkat sebagai akibat dari peningkatan produktivitas pegawai karena kemampuan teknis mereka, keterampilan interpersonal, dan kemampuan manajerial semakin meningkat.

### b. Efisiensi

---

<sup>19</sup> Mohanad Ali Kareem dan Ibrahim Jaafar Hussein, "The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness", *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 7 No. 3 (2019), 309.

<sup>20</sup> Nun Tufa, "Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia", *Iqtishodiyah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 4 No. 2 (2018), 4

Dengan adanya pengembangan karyawan peningkatan pemanfaatan sumber daya manusia, bahan produksi, dan waktu akan lebih efisien. Limbah berkurang, dan biaya produksi cukup rendah.

c. Kerusakan

Pengembangan juga memiliki tujuan untuk meminimalkan kerusakan produk dan peralatan karena pekerja menjadi lebih mahir dalam melakukan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan memiliki tujuan untuk meminimalkan kecelakaan kinerja pegawai sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya perawatan kesehatan.

e. Mutu pelayanan

Pemberian pelayanan prima merupakan daya tarik utama bagi mitra perusahaan. Pengembangan dalam hal ini berupaya untuk meningkatkan pelayanan dari pegawai kepada konsumen perusahaan.

f. Moral

Semangat kinerja pegawai akan meningkat sebagai akibat dari pengetahuan dan kemampuan yang selaras dengan pekerjaannya, yang akan meningkatkan motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

g. Karir

Keterampilan dan kinerja karyawan akan meningkat karena lebih banyak peluang karir yang diciptakan untuk mereka.

h. Konseptual

Manajer akan lebih mampu dan lebih mudah dalam menentukan keputusan karena keterampilan baik teknis maupun manajerial pegawai meningkat

i. Kepemimpinan

Seorang manajer akan semakin dikenal baik dengan berkembangnya kepemimpinan. Selain itu, hubungan antar manusia akan semakin luas dan motivasi akan lebih terbentuk sehingga

pengembangan kinerjasama antar pemimpin dengan pegawai akan semakin harmonis.

j. Remunerasi atau kompensasi

Dengan pembangunan, remunerasi (gaji, insentif, upah dan tunjangan) pegawai akan meningkat sebagai akibat dari prestasi kinerjanya semakin besar.

k. Konsumen

Konsumen dalam hal ini yaitu masyarakat akan mendapat manfaat dari pengembangan karena kualitas pelayanan pegawai meningkat.

Pengembangan sumber daya manusia mengedepankan peningkatan kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Sunyoto (dalam Sarlota Singerin, 2022), manfaat pengembangan antara lain:

- Meningkatkan produktivitas kinerja organisasi secara keseluruhan, ketepatan pelaksanaan tugas, tumbuhnya kinerjasama dan keinginan bersama untuk mencapai tujuan;
- Penentuan keputusan yang lebih cepat dan akurat;
- Meningkatkan motivasi kinerja;
- Memfasilitasi alur komunikasi yang efektif untuk mempermudah proses penyusunan kebijakan organisasi;
- Menyelesaikan konflik fungsional yang berdampak pada berkembangnya rasa persatuan;
- Meningkatkan potensi pegawai dalam menyelesaikan persoalan
- Meningkatkan kepuasan kinerja;
- Adanya informasi mengenai program-program yang dijadikan rujukan pegawai untuk kemajuan teknis dan intelektual masing-masing.

### 3. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, pengembangan sumber daya manusia senantiasa didasarkan pada kebijakan yang benar.

Langkah-langkah dalam pengembangan sumber daya manusia antara lain:<sup>21</sup>

a. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan bertujuan untuk menentukan adanya program pengembangan. Untuk menentukan kebutuhan, perlu mengidentifikasi dua hal yaitu masalah yang sedang dialami dan potensi tantangan di masa depan. Pihak terkait yang terlibat dalam mengidentifikasi kebutuhan yaitu divisi kepegawaian, manajer tiap divisi, dan pegawai terkait.

b. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran harus berdasarkan pekerjaan atau kebutuhan jabatan dari pegawai yang bersangkutan. Dapat berupa kemampuan teknik (technical skill), kemampuan manajerial (managerial skill), atau kemampuan konseptual (conceptual skill). Penentuan sasaran dapat dijadikan sebagai parameter untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut.

c. Penentuan Isi Program

Temuan analisis kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai didasarkan oleh sifat dan bentuk suatu program. Program yang ditawarkan harus membantu pencapaian tujuan pembangunan.

d. Pelaksanaan Program

Pengembangan sumber daya manusia sifatnya kondisional artinya sesuai dengan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai. Kesesuaian program pengembangan akan bergantung pada faktor-faktor yang ditekankan, seperti penghematan keuangan, sumber daya, fasilitas yang tersedia, dan kompetensi pegawai.

e. Penilaian Pelaksanaan Program

Program pengembangan sumber daya manusia perlu dinilai tingkat keberhasilannya seperti halnya program-program pada

---

<sup>21</sup> Samuel Souhoka dan Mohammad Amin, *Pemahaman Praktis Pengembangan Sumber daya manusia*, (Surabaya: CV Jakad Media Publishing, 2019), 47-52.

umumnya. Program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila pegawai menunjukkan peningkatan kinerja dalam menyelesaikan tugas, perubahan sikap atau perilaku, kedisiplinan, dan etos kinerja

f. Tolak ukur keberhasilan program pengembangan

Beberapa hal yang menjadi tolak ukur dalam keberhasilan program pengembangan antara lain:

- Peningkatan prestasi kinerja pegawai
- Peningkatan kedisiplinan pegawai
- Absensi pegawai rendah
- Rendahnya tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin
- Rendahnya tingkat kecelakaan kinerja
- Penghematan tenaga, waktu dan bahan baku
- Peningkatan kerja sama pegawai

#### 4. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, organisasi harus menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia dengan benar. hal ini diperlukan agar organisasi tersebut berhasil mencapai tujuan pengembangan itu sendiri. metode pengembangan sumber daya manusia yang paling banyak diterapkan baik instansi maupun organisasi antara lain:<sup>22</sup>

a. Pelatihan

Pelatihan merupakan prosedur terencana yang digunakan untuk mengubah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku untuk meningkatkan produksi, efektivitas, dan efisiensi lembaga setelah pegawai kembali ke pekerjaan mereka. Ada dua jenis pelatihan antara lain on the job training dan off the job training. *On the job training* yaitu metode instruksi yang disampaikan dengan memodifikasi cara kinerja, beradaptasi dengan pekerjaan, dan secara langsung mempraktekannya di bidang pekerjaannya.

Bentuk On The Job Training yaitu:

---

<sup>22</sup> Eko Sudarmanto, *Audit Internal*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2022), 10.

### 1) Pembinaan atau *Coaching*

Pembinaan atau coaching merupakan metode pengembangan sumber daya manusia *On The Job* yang biasanya digunakan ketika pegawai kurang memahami pekerjaannya karena kurang pengalaman kemudian dibimbing oleh pegawai senior untuk membantu menjelaskan pekerjaannya. Pembinaan dapat berupa acara satu kali yang dihadiri oleh tim yang bersangkutan atau dapat berupa pendampingan berkelanjutan.

### 2) Rotasi Kerja

Rotasi kinerja biasanya digunakan ketika ada kinerja pegawai yang kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya sehingga dari pihak organisasi akan melakukan evaluasi pada kinerja pegawai tersebut dan mencari penyebab kurangnya kinerja tersebut.

Off the job training adalah metode pelatihan di luar pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melepaskan diri dari kebiasaan kerja dan fokus pada mempelajari sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Bentuk off the job training yaitu meliputi studi kasus, role player, lokakarya, seminar, dll.

### b. Pendidikan

Organisasi memberi pegawai kesempatan untuk melanjutkan pendidikan mereka sehingga mereka dapat memenuhi persyaratan pendidikan yang diperlukan organisasi.

### c. Magang

Magang merupakan jenis pelatihan kinerja yang memberi pegawai kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka selama periode waktu tertentu dalam pekerjaan nyata dengan didampingi oleh seseorang yang ahli dengan pekerjaan tersebut.

Selain metode-metode diatas, pada sebagian organisasi, proses mutasi juga dianggap sebagai salah satu bentuk pengembangan, karena

tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Hal ini selaras dengan pengertian mutasi yang merupakan suatu kegiatan perpindahan pegawai pada posisi atau jabatan tertentu di suatu perusahaan atau instansi untuk menempatkan pegawainya sesuai dengan kompetensinya.

## 5. Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum faktor yang memengaruhi pengembangan sumber daya manusia dapat ditinjau melalui dua faktor yaitu internal dan eksternal. Dua faktor yang dimaksud antara lain.<sup>23</sup>

### a. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari lingkup organisasi dan terkait dengan visi dan misinya, jenis dan sifat kegiatan, strategi pencapaian tujuan dan infrastruktur. Selain itu, faktor internal juga berasal dari dalam diri pegawai.

### b. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar lingkup organisasi tetapi memiliki pengaruh besar dalam organisasi yang menyangkut sosio budaya masyarakat, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan.

## C. Efektivitas kinerja

### 1. Definisi Efektivitas Kinerja

Efektivitas kinerja adalah tingkat keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh individu untuk memberikan hasil yang diinginkan dan waktu yang telah ditetapkan.<sup>24</sup> Peningkatan efektivitas kinerja dijadikan sebagai acuan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, adanya program yang efektif sangat penting untuk menjamin bahwa

<sup>23</sup> Asmara Indahingwati dan Novianti Eko Nugroho, *Manajemen Sumber daya manusia (MSDM)*, (Surabaya: PT Scopindo Media Pustaka, 2019), 123.

<sup>24</sup> Utari Wulandari dan Jhon Simon, "Pengaruh Efektivitas Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kelurahan Sidorame Barat 1 Kecamatan Medan Perjuangan", Edisi lima Jurnal Publik Reform Undhar Medan (2019), 2.

setiap individu dalam organisasi memiliki pola pikir yang positif, kemampuan yang prima dan motivasi yang kuat dalam bekinerja sehingga efektivitas kinerja tetap terjaga.

## 2. Indikator Efektivitas Kinerja

Dalam mengukur efektivitas diperlukan alat ukur atau indikator. Menurut Richard M. Steers, unsur yang menjadi Indikator dalam mengukur efektivitas kinerja meliputi<sup>25</sup>:

### a. Kemampuan Menyesuaikan Diri.

Kunci kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan yaitu kinerja sama. Setiap individu dalam suatu organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan individu-individu yang terkait didalamnya dan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

### b. Prestasi Kerja.

Prestasi kerja yaitu hasil dari tugas yang diberikan dan diselesaikan oleh seseorang ditentukan oleh pengetahuan, ketulusan, pengalaman, dan usaha mereka. Pernyataan ini menjelaskan bahwa prestasi kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai oleh individu berdasarkan rencana dan batasan waktu yang ditetapkan.

### c. Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang membuat seseorang menyukai dan menghargai pekerjaannya. Menurut Handoko, kondisi emosi pegawai saat menjalankan pekerjaannya ada dua yaitu senang dan tidak senang. Kepuasan kinerja merupakan cerminan dari bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

---

<sup>25</sup> Linda Mulyana Sari, Jauhar Arifin, "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda) Kabupaten Tabalong" , Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik dan Bisnis (JAPB) 5 No 2, 1055, [Http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB](http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada fenomena atau gejala yang bersifat alami. Penelitian kualitatif sifatnya mendasar dan naturalistis atau bersifat kealamian, serta tidak bisa dilakukan di laboratorium, melainkan di lapangan. Penelitian kualitatif lebih fokus untuk melakukan pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah daripada melihat permasalahan untuk kepentingan generalisasi.<sup>26</sup>

Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu deskriptif. Istilah penelitian deskriptif merujuk pada penelitian khusus yang berfokus pada fenomena masa kini ataupun sejarah.<sup>27</sup> Penelitian deskriptif yaitu mendeskripsikan 'makna data' atau fenomena yang dapat ditangkap oleh peneliti, dengan menunjukkan bukti-buktinya. Pemaknaan terhadap fenomena itu banyak bergantung pada kemampuan dan ketajaman peneliti dalam menganalisisnya.<sup>28</sup>

#### **B. Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek dalam konsep penelitian merujuk pada responden, informan yang hendak dimintai informasi atau digali datanya.<sup>29</sup> Subjek dari penelitian ini yaitu pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, salah satu lembaga pemerintahan di Slawi Kulon, Kecamatan Slawi, Kabupaten Tegal, Jawa

---

<sup>26</sup> Dr. H. Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Makassar: CV Syakir Media Press, 2021), 30.

<sup>27</sup> Muh. Fitrah, dkk., *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas Dan Studi Kasus*, (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), 36.

<sup>28</sup> Dr. H. Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Makassar: CV Syakir Media Press, 2021), 31.

<sup>29</sup> Muh Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*, (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), 152.

Tengah, diantaranya yaitu, Kepala Pelaksana atau Manajer, dan Amil. Objek dalam konsep penelitian merujuk pada masalah atau tema yang sedang diteliti.<sup>30</sup> Adapun objek dalam penelitian ini yaitu manajemen pengembangan sumber daya manusia dan efektivitas kinerja.

### C. Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer yaitu data yang didapat dari penulis secara langsung tanpa melalui medium.<sup>31</sup> Sumber data primer yaitu lingkungan kerja (melalui observasi, foto, dan gambar) dan pegawai (wawancara dan diskusi). Data primer penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara bersama para informan di Baznas Kabupaten Tegal.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah dipublikasikan oleh orang atau lembaga lain.<sup>32</sup> Sumber umum data sekunder adalah buku pegangan, jurnal, database pemerintah, dan database komersial, dan sejenisnya. Data sekunder berfungsi sebagai penunjang data primer. Data sekunder diperoleh dari literatur tentang sumber daya manusia, jurnal, buku, artikel, situs web, dan sumber lain terkait pengembangan sumber daya manusia.

### D. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data secara langsung pada objek yang diteliti. Pengamatan ini dapat direkam menggunakan berbagai alat, seperti daftar periksa, buku harian, gambar, dan sejenisnya, selain survei dan kuesioner. Sebagian besar data yang dihasilkan melalui pengamatan

---

<sup>30</sup> Muh Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*, (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), 152.

<sup>31</sup> Amirotn Solikhah, *Statistik Deskriptif Dalam Penelitian Kualitatif*, Komunika 10 No. 2 (2016), 342.

<sup>32</sup> Dr. V. C. Sinha, Dr. Alok Gupta, Dr. Jitendra Kumar Saxena, *Business Statistics*, (Agra: SBPD Publications, 2021), 19.

adalah dalam bentuk data primer dan perlu diproses lebih lanjut. Informasi yang ditemukan saat peneliti melakukan kinerja lapangan mungkin sangat penting. Oleh karena itu, dengan melakukan pengamatan, peneliti dapat menilai informasi yang telah segera dipublikasikan atau bahkan pengetahuan yang sebelumnya telah diperoleh secara tidak terduga.<sup>33</sup>

Jenis observasi penelitian ini yaitu observasi partisipasi, yakni dengan melakukan pengamatan langsung dan pengumpulan informasi dari Kepala kepegawaian dan pegawai (informan) Baznas Kabupaten Tegal.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi interaktif di mana orang yang diwawancarai dan pewawancara atau penulis bertukar pertanyaan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Hal ini memiliki sifat interaksional karena pewawancara dan orang yang diwawancarai bertukar atau mendistribusikan peran, sentimen, kepercayaan, dan informasi (data, fakta, perspektif).<sup>34</sup>

Pada penelitian ini, wawancara berfungsi sebagai alat untuk mengumpulkan informasi melalui pertukaran verbal dan nonverbal dengan Pimpinan Baznas, kepala bagian kepegawaian dan pegawai Baznas Kabupaten Tegal. Informasi yang perlu digali berupa temuan analisis dari program pengembangan sumber daya manusia di Baznas Kabupaten Tegal yang sedang berlangsung.

## 3. Dokumentasi

Dokumen adalah karya seni atau catatan tentang kejadian sejarah yang telah terjadi. Dokumentasi tentang penelitian kualitatif dapat ditemukan dalam file atau dokumen yang mengkaji orang-orang tertentu, kelompok orang, atau peristiwa sosial yang berkaitan dengan topik

---

<sup>33</sup> Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), 110.

<sup>34</sup> Puvenesvary Muthiah, *Qualitative Research: Data Collection and Data Analysis Techniques -2nd Edition*, UMM Press (2020), 25.

penelitian.<sup>35</sup> Dokumen tersebut dapat berupa teks tertulis, foto atau gambar, dan artefak. Selain sejarah dan biografi pribadi, karya tulis dan cerita juga dapat dianggap dokumen.

Dokumentasi penelitian ini berupa pengumpulan data tentang gambaran umum Baznas Kabupaten Tegal, program-program yang dijalankan, susunan manajemen, dan topik lainnya, serta gambar, teks akademik, dan referensi lain terkait fenomena yang dikaji oleh penulis.

### E. Teknik Analisis Data

Analisis terhadap data penelitian diperlukan sejak data tersebut didapatkan. Sebelum penelitian berlangsung, data dievaluasi untuk mengidentifikasi masalah. Analisis data dilakukan selama penyelidikan untuk membantu memfokuskan data dan menjamin keakuratan data. Selain itu, analisis data dilakukan untuk mendapatkan hasil akhir pada saat penelitian selesai.<sup>36</sup>

Analisis data ini menggunakan model Miles dan Huberman yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Miles dan Huberman membagi ada tiga langkah kegiatan dalam analisis data kualitatif setelah selesai proses pengumpulan data, yakni terdiri atas tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu<sup>37</sup>:

#### 1. Reduksi data

Dalam penelitian ini, setelah data terkumpul, penulis kemudian merangkum dan menyeleksi hasil yang diperoleh dari wawancara untuk mendukung literatur terkait manajemen pengembangan sdm di BAZNAS Kabupaten Tegal untuk memudahkan penulis dalam penelitian data lebih lanjut.

---

<sup>35</sup> Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2017), 391.

<sup>36</sup> Helaluddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*, (Jakarta: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), 21.

<sup>37</sup> Mardawani, *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar Dan Analisis Data Dalam Perspektif Kualitatif*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 65.

## 2. Penyajian Data

Pada penelitian ini, penyajian data dapat ditampilkan dalam bentuk uraian singkat, bagan, antar kategori dan sejenisnya. Hal ini melibatkan deskripsi kata dan sistemisasi data yang diperoleh. Deskripsi kata dalam penelitian ini mencakup sebagian besar jawaban terhadap pertanyaan wawancara penulis terkait manajemen pengembangan sdm di BAZNAS Kabupaten Tegal.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan didasarkan pada temuan penelitian yang diperoleh dari hasil penelitian yang dievaluasi. Penarikan kesimpulan ini dapat diandalkan karena didukung oleh bukti yang valid dan konsisten. Dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan dari hasil data penelitian yang dikumpulkan di BAZNAS Kabupaten Tegal tentang manajemen pengembangan sdm.

## F. Validitas Data

Validitas data dalam penelitian kualitatif merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Menurut Creswell dan Miller, validitas didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca secara umum.<sup>38</sup>

Penulis menggunakan triangulasi sumber data untuk memastikan kebenaran dan luasnya data yang dikumpulkan. Untuk melakukan uji validitas ini, fakta-fakta dipastikan dengan melakukan referensi silang dari beberapa sumber. Pimpinan Baznas, kepala bagian administrasi, umum, dan sumber daya manusia, serta staf yang terlibat dalam program pengembangan, merupakan beberapa sumber yang akan penulis tinjau ulang hasil wawancara. Penulis kemudian akan menggunakan persamaan dari fakta-fakta yang diberikan untuk mendapatkan sebuah kebenaran.

---

<sup>38</sup>Rifka Agustianti, et.al., *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*, (Makassar: CV Tohar Media), 180

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **a. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah BAZNAS Kabupaten Tegal**

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan Lembaga Pemerintah Non Struktural yang bersifat mandiri yang berwenang melaksanakan pengelolaan zakat secara nasional yang didirikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. BAZNAS Kabupaten Tegal dibentuk berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota Se-Indonesia. Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/37 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Keputusan Dirjen Bimas Islam Nomor DJ.II/568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota Se-Indonesia.

BAZNAS Kabupaten Tegal berkedudukan di Jalan Dr. Soetomo No. 02 Slawi Kabupaten Tegal. Sebelumnya, BAZNAS dikenal dengan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) yang diresmikan dan diketuai oleh Ibu Umi Azizah selaku Ibu Bupati Kabupaten Tegal kemudian melalui Keputusan Bupati Tegal No.740/569 tahun 2019 pada Tanggal 15 april 2019 terbitlah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). BAZNAS Kabupaten Tegal merupakan lembaga amil zakat yang dibentuk oleh pemerintah yang bertugas mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat.

Sejak dibentuk, BAZNAS Kabupaten Tegal telah menerima beberapa permintaan bantuan atau informasi tentang kemiskinan yang berkaitan dengan bantuan darurat dan kebutuhan dasar, bantuan bencana, bantuan rumah tidak layak huni, biaya rumah sakit, dan bantuan alat kesehatan. Dari sisi program pendayagunaan, mayoritas dilaksanakan

dengan memberikan akomodasi dan advokasi kepada para mustahik di Kabupaten Tegal untuk mengikuti pelatihan-pelatihan usaha yang diadakan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Tengah.

## **2. Tujuan BAZNAS**

BAZNAS Kabupaten Tegal didirikan dengan tujuan untuk melaksanakan pengelolaan zakat dengan melaksanakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan dan pertanggungjawaban atas pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan zakat di Kabupaten Tegal.

## **3. Visi dan Misi**

Adapun Visi dari BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu Menjadi Lembaga Utama Menyejahterakan Umat.

Untuk mengimplementasikan visi diatas, BAZNAS Kabupaten Tegal memiliki misi antara lain:

- a. Mengkoordinasikan UPZ dan LAZ dalam mencapai target-target BAZNAS Kabupaten Tegal;
- b. Mengoptimalkan secara terukur pengumpulan zakat;
- c. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial;
- d. Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini;
- e. Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat;
- f. Menggerakkan dakwah Islam untuk kebangkitan zakat melalui sinergi ummat;
- g. Terlibat aktif dan memimpin gerakan zakat;
- h. Mengarusutamakan zakat sebagai instrumen pembangunan menuju masyarakat yang adil dan makmur, *baldatun thayyibatun wa Rabbun ghafur*;

- i. Mengembangkan kompetensi amil zakat yang unggul dan menjadi rujukan.

#### 4. Program Kerja

- Kabupaten Tegal Taqwa  
Penyaluran ZIS/DSKL yang diarahkan pada peningkatan pemahaman, penghayatan, dan pengamalan ajaran Islam, peningkatan ketersediaan sarana prasarana ibadah penguatan syiar Islam; beasiswa santri.
- Kabupaten Tegal Makmur  
Penyaluran ZIS/DSKL yang diarahkan pada peningkatan kapasitas, kapabilitas, produktivitas ekonomi bagi individu dari keluarga kurang mampu
- Kabupaten Tegal Cerdas  
Penyaluran ZIS/DSKL untuk mendukung kelancaran pendidikan peserta didik khususnya yang berasal dari keluarga kurang mampu di tingkat pendidikan dasar sampai dengan Perguruan Tinggi.
- Kabupaten Tegal Sehat  
Penyaluran ZIS/DSKL yang diarahkan pada dukungan akses kesehatan yang meliputi aspek kuratif, preventif, rehabilitatif, promotif, dan advokatif
- Kab, Tegal Peduli  
Penyaluran ZIS/DSKL kepada individu atau kelompok untuk membantu memenuhi kebutuhan hidup dasar atau pelayanan kebencanaan.

#### 5. Struktur Kepengurusan

Dalam rangka mengawasi, memfasilitasi, dan menciptakan ketentuan untuk pengelolaan zakat, pemerintah dan sumber daya independen mengelola struktur organisasi. Selanjutnya, sumber daya manusia dalam hal ini yaitu pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal mengumpulkan zakat sesuai dengan syariah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tugas-tugas tersebut meliputi peningkatan

kondisi dan ekonomi masyarakat, mengurangi angka kemiskinan, penyediaan infrastruktur untuk mendukung usaha-usaha yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan mengurangi angka pengangguran, serta mengatur keseluruhan manajemen, sdm, dan dana zakat.

**Tabel 4. 1**  
**Struktur Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Tegal**

Pimpinan	Ketua	K. H. Ahmad Rofiqi
	Wakil Ketua I	Drs. Nurrotib, M. Pd.
	Wakil Ketua II	H. Nurul Huda, S. E
	Wakil Ketua III	H. Fathin Hammam, S. Sos
	Wakil Ketua IV	H. M. Syafiq Zuhri
Unit Pelaksana/Amil	Ketua Pelaksana	H. Nur Alfin Mubarak, B. Sc., MIRKH.
	Bidang Pengumpulan	Miftshus Salam, S. Kel
	Bidang Pendistribusian dan pendayagunaan	Fazar Abdul Naser Ade Basari, S. E
	Bidang Perencana, Keuangan, dan Pelaporan	Meli Ameliawati, S. Pd
	Bidang Administrasi, Sumber daya manusia, dan Umum	Faiq Anan Murobby, S. Si
	Bidang Administrasi	Ayu Sari Yuniasih
Satuan Audit Internal		H. Fakhurrokhim, S. Sos., M. M
		H. Kasori, S. Ag
		Dra. Hj. Nurhayati, M. M

Berdasarkan struktur diatas, masing-masing anggota memiliki tugas dan wewenang yang berbeda diantaranya yaitu:

a. Ketua

Melaksanakan mandat Rapat Pleno untuk memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi BAZNAS Kabupaten Tegal.

b. Wakil Ketua 1 (Waka Bidang Pengumpulan)

- 1) Melaksanakan pengelolaan pengumpulan zakat;
- 2) Menyusun strategi pengumpulan Zakat;
- 3) Mengelola dan mengembangkan data Muzaki;
- 4) Melaksanakan edukasi dan sosialisasi pengumpulan Zakat;
- 5) Mengembangkan jaringan guna meningkatkan jumlah pengumpulan;
- 6) Melaksanakan pengendalian pengumpulan Zakat;
- 7) Melaksanakan pengelolaan layanan Muzaki;
- 8) Melakukan evaluasi dalam pengelolaan pengumpulan Zakat;
- 9) Menyusun laporan dan pertanggungjawaban pengumpulan Zakat;
- 10) Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan pengumpulan zakat di tingkat Kabupaten Tegal;
- 11) Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bidang pengumpulan; dan
- 12) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan kebijakan Rapat Pleno.

c. Wakil Ketua II (Waka Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan)

- 1) Melaksanakan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat.
- 2) Menyusun strategi pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;
- 3) Mengelola dan mengembangkan data Mustahik;
- 4) Melaksanakan dan melakukan pengendalian pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;
- 5) Melakukan evaluasi dalam pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;
- 6) Menyusun laporan dan pertanggungjawaban pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;

- 7) Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;
  - 8) Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bidang pendistribusian dan pendayagunaan; dan
  - 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan keputusan Rapat Pleno.
- d. Wakil Ketua III (Waka Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan)
- 1) Melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan, dan pelaporan.
  - 2) Melaksanakan penyiapan penyusunan rencana strategis Pengelolaan Zakat;
  - 3) Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan;
  - 4) Melakukan evaluasi tahunan dan 5 (lima) tahunan terhadap rencana Pengelolaan Zakat;
  - 5) Melaksanakan pengelolaan keuangan;
  - 6) Melaksanakan sistem akuntansi Zakat;
  - 7) Menyusun laporan keuangan dan laporanakuntabilitas kinerja;
  - 8) Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bagian perencanaan, keuangan, dan pelaporan; dan
  - 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan keputusan Rapat Pleno.
- e. Wakil Ketua IV (Waka Bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia, dan Umum)
- 1) Melaksanakan pengelolaan sumber daya Amil Zakat, administrasi perkantoran, komunikasi, umum, dan pemberian rekomendasi.
  - 2) Menyusun strategi pengelolaan Amil Zakat;
  - 3) Menyusun strategi peningkatan kualitas sumber daya Amil Zakat dan kredibilitas lembaga dengan
  - 4) Mendapatkan sertifikasi profesi dari Lembaga Sertifikasi Profesi BAZNAS;
  - 5) Menyusun perencanaan Amil Zakat;

- 6) Melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan penilaian terhadap Amil Zakat;
- 7) Menyusun rencana strategi komunikasi dan hubungan masyarakat;
- 8) Melakukan pengadaan, pencatatan, pemeliharaan, pengendalian, dan pelaporan aset;
- 9) Melaksanakan pemberian rekomendasi pembukaan perwakilan LAZ berskala provinsi di Kabupaten Tegal;
- 10) Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bagian administrasi, sumber daya manusia, dan umum; dan
- 11) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan keputusan Rapat Pleno.

## **6. Perkembangan Organisasi**

Perkembangan organisasi melibatkan hubungan antar individu terhadap kinerja dan dapat berdampak pada efektivitas serta tingkat kinerja pegawai. Perkembangan organisasi merupakan bagian integral dari perubahan yang diperlukan untuk menjawab tantangan organisasi yang terus berkembang dan semakin kompetitif. Baznas terus mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya lingkungan. Perkembangan tersebut dapat dilihat dari prestasi yang telah diraih yakni pada tahun 2023, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tegal meraih prestasi yang membanggakan di tingkat nasional dan provinsi. Di tingkat nasional, BAZNAS Kabupaten Tegal berhasil meraih penghargaan BAZNAS RI Award sebagai BAZNAS kabupaten dengan penggunaan Sistem Informasi Manajemen Baznas (SIMBA) terbaik untuk laporan tahunan. Keberhasilan ini mencerminkan komitmen BAZNAS Kabupaten Tegal dalam mengadopsi teknologi untuk memperbaiki transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana zakat.

Selain itu, di tingkat provinsi, BAZNAS Kabupaten Tegal juga dinobatkan sebagai nominator dalam kategori Pemanfaatan IT untuk pengelolaan zakat melalui penghargaan BAZNAS Jateng Award. Prestasi ini menggarisbawahi peran BAZNAS Kabupaten Tegal dalam

menerapkan inovasi teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam manajemen zakat. Lebih lanjut, BAZNAS Kabupaten Tegal juga mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dalam audit laporan keuangannya oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) pada tahun 2020, 2021, 2022 dan 2023. Opini WTP ini mencerminkan kualitas pengelolaan keuangan yang transparan dan terpercaya, memberikan keyakinan kepada masyarakat bahwa dana zakat dikelola dengan integritas dan profesionalisme sejak beberapa tahun terakhir.

## **B. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai di BAZNAS Kabupaten Tegal**

Manajemen Sumber daya manusia adalah proses yang membantu mengembangkan dan mengelola keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengoptimalkan keahlian dan keterampilan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai yaitu:

### **1. Perencanaan**

Langkah utama dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan. Perencanaan meliputi menentukan kebutuhan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan oleh organisasi sekarang dan masa depan. Ada dua tahap perencanaan di BAZNAS Kabupaten Tegal antara lain identifikasi kebutuhan. Identifikasi kebutuhan yaitu BAZNAS Kabupaten Tegal menentukan apa yang menjadi kebutuhan organisasi. Melihat apakah target yang direncanakan sudah tercapai atau belum. Apabila belum tercapai, mereka akan meninjau dari berbagai bidang dan apa yang menjadi kendala, apakah karena kekurangan tenaga kerja atau justru dari sisi pegawainya yang kurang maksimal dalam bekerja. Hal tersebut menjadi penentu apakah organisasi akan membuka rekrutmen.

Setiap organisasi termasuk BAZNAS memiliki rencana kerja yang terkadang hanya memerlukan beberapa pegawai tetapi semua pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dengan kata lain efektif maka BAZNAS tidak memerlukan rekrutmen. Seperti yang disampaikan Bapak *Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal*

*“Penentuan kebutuhan sumber daya manusia itu dapat dilihat pada rapat evaluasi. Misalnya target kita di tahun ini tujuh miliar, kita akan evaluasi di bulan agustus. Di bulan agustus ternyata baru terkumpul tiga miliar, yang artinya belum ada separuh dari jumlah yang ditargetkan. Sedangkan kita hanya punya waktu empat bulan untuk mengejar ketertinggalan. Itu artinya ada sesuatu di bagian pengumpulan mengapa tidak sesuai rencana. Maka kita akan tinjau apakah memerlukan pengembangan atau malah justru dalam pengumpulan kekurangan tenaga. Jadi kita menentukan kebutuhan itu sesuai dengan target yang kita tentukan.”<sup>39</sup>*

Selanjutnya yaitu membuat rencana rekrutmen. Rekrutmen merupakan serangkaian langkah yang dilakukan organisasi untuk memilih calon pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penyusunan rencana rekrutmen dimulai dari strategi, timeline, dan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Apabila jajaran pimpinan sudah menentukan untuk membuka rekrutmen, maka manajer akan membuat rencana rekrutmen mulai dari timeline hingga kualifikasi. Penentuan kualifikasipun tidak hanya melihat kompetensi tetapi juga domisili kandidat. Selain itu, pemahaman terhadap fiqih dan peraturan tentang zakat, beragama islam, dan pendidikan minimal juga menjadi kualifikasi yang disyaratkan.

Adapun hampir setiap tahunnya BAZNAS membuka rekrutmen untuk posisi amil seperti pada tahun 2023 BAZNAS membuka rekrutmen untuk staff perencanaan, keuangan, dan pelaporan. Sedangkan untuk posisi pimpinan memiliki masa kerja lima tahun yang artinya rekrutmen untuk posisi pimpinan yaitu lima tahun sekali. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa rekrutmen di BAZNAS Kabupaten Tegal

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

dilaksanakan apabila organisasi membutuhkan tenaga kerja tambahan untuk menyelesaikan tugas tetapi harus dengan pertimbangan para pimpinan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Alfin bahwasannya

*“.....karena masing-masing Baznas itu memiliki rencana yang kadang memerlukan banyak tenaga, kadang hanya beberapa saja tetapi efektif, maka rekrutmen diadakan sesuai dengan rekomendasi dari pimpinan mengenai kebutuhan amil. Kalau dirasa di tahun ini ada satu pekerjaan yang harus diselesaikan dengan tambahan amil maka diperlukanlah rekrutmen.”<sup>40</sup>*

BAZNAS memberlakukan rekrutmen berdasarkan efektivitas laju. Artinya hanya masyarakat yang berjarak tidak jauh dari kantor BAZNAS. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal yang mengatakan bahwa

*“Selanjutnya yaitu kita melihat efektivitas laju. Kita tidak mungkin merekrut orang luar provinsi karena secara efektivitas, jarak itu akan memengaruhi kinerja. Barangkali dia kelelahan atau mungkin dia sakit kita yang kewalahan. Makanya persyaratan rekrutmen harus berasal dari dalam daerah atau sekitarnya yang dekat dengan lokasi kantor.”<sup>41</sup>*

Adapun unsur manajemen yang terlibat dalam fungsi perencanaan di BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu manusia, uang, bahan, mesin, metode, dan pasar. Unsur manusia yang terlibat fungsi perencanaan dalam mengidentifikasi kebutuhan dan pembuatan rencana rekrutmen meliputi jajaran pimpinan BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu Ketua, Wakil Ketua I, Wakil Ketua II, Wakil Ketua III, Wakil Ketua IV, dan Kepala Pelaksana atau Manajer. Unsur uang dalam perencanaan berfungsi sebagai biaya pemasaran lowongan pekerjaan dan penyediaan fasilitas untuk kandidat. Unsur material atau bahan yang terlibat meliputi gedung, kendaraan, alat tulis dan peralatan kantor, furniture seperti meja dan kursi. Unsur selanjutnya yaitu mesin. Mesin yang dimaksud yaitu komputer,

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

<sup>41</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

handphone, komputer, laptop, printer sebagai media yang digunakan dalam proses rekrutmen. Selanjutnya yaitu metode. Metode dalam fungsi perencanaan berupa seleksi administrasi, seleksi kompetensi tertulis, dan wawancara. Unsur pasar dalam fungsi perencanaan terlibat dalam proses rekrutmen yaitu sebagai media promosi lowongan pekerjaan.

## 2. Pengorganisasian

Fungsi Pengorganisasian dalam BAZNAS Kabupaten Tegal berkaitan dengan penyusunan struktur organisasi yang melibatkan penetapan, pengelompokan, dan pembagian tugas kepada setiap individu. BAZNAS Kabupaten Tegal memiliki kemampuan untuk membagi tugas setiap individu ke dalam berbagai komponennya. Pembagian tugas pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal dilakukan berdasarkan kualifikasi latar belakang baik pendidikan maupun pengalaman pegawai.

Unsur manajemen yang terlibat dalam pengorganisasian yaitu manusia dan bahan atau material. Dalam hal ini, manajer dan timnya mengidentifikasi tugas yang diperlukan, mengelompokkan tugas yang serupa atau saling terkait, dan membuat penentuan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap pegawai. Sedangkan metodenya yaitu dengan melihat kemampuan, keahlian, dan kapasitas kerja masing-masing pegawai.

Beberapa faktor yang menjadi pertimbangan dalam pembagian tugas selain pendidikan yaitu pengalaman dan kompetensi. Seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwa

*“...kita harus mengetahui skup pekerjaan amil itu dimana kemudian background pendidikannya dan kompetensinya sesuai bidang yang akan ditempati karena kita tidak mungkin menempatkan seseorang yang tidak sesuai dengan kemampuannya.”<sup>42</sup>*

---

<sup>42</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

### 3. Pelaksanaan

Fungsi Pelaksanaan didefinisikan sebagai proses menginstruksikan bawahan untuk melakukan tugas untuk mencapai tujuan organisasi serta seluruh aktivitas pekerjaan masing-masing pegawai. Pelaksanaan digunakan di BAZNAS Kabupaten Tegal untuk memotivasi dan mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengumpulan dana zakat yaitu memberikan petunjuk, atau *briefing* kepada para pegawai, amil, atau pihak terkait dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi BAZNAS.

Unsur manajemen yang terlibat dalam fungsi pelaksanaan meliputi manusia, uang, bahan, mesin, dan pasar. Unsur manusia yang terlibat yaitu seluruh pegawai. Seluruh pegawai menjalankan pekerjaannya sesuai dengan bidangnya masing-masing dan instruksi yang diberikan oleh kepala pelaksana. Unsur selanjutnya yaitu uang. Sebagaimana tugas BAZNAS dalam mengelola zakat, infak, dan sedekah yang sehari-hari berkaitan dengan uang. Selanjutnya yaitu mesin. BAZNAS menerapkan Sistem Informasi BAZNAS sebagai aplikasi pengelola ZIS sehingga memudahkan untuk membuat laporan pengumpulan hingga pendistribusian ZIS. Selain itu, BAZNAS juga menggunakan sosial mediana sebagai alat untuk membagikan aktivitasnya kepada masyarakat.

Dalam melaksanakan tugasnya, setidaknya pegawai harus tetap mengetahui tugas semua bidang meskipun ia hanya bertanggungjawab di satu bidang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Alfin bahwa

*“Sejatinya amil itu dituntut agar bisa memahami seluruh tugas di kantor, tetapi didalamnya banyak bagian-bagian atau bidang-bidang tertentu karena tidak mungkin satu orang mengerjakan tiga bagian, pasti akan ada bagian tertentu yang harus menjadi fokus amil. Misal saya sebagai manajer, saya harus menguasai seluruh bidang tetapi di bagian-bagian tertentu amil harus fokus pada satu bidang. Misal di bidang pengumpulan ia fokus menerima dana zakat, mengolah mana dana zakat, infak, dll karena dana masuk ke rekening harus diketahui mana dana zakat dan infak karena berhubungan dengan hak amil, kemudian di bagian penyaluran ia harus tahu mana yang mustahiq dan mana yang bukan mustahiq, mana penyaluran dana zakat dan mana penyaluran dana infak,*

*kemudian di bidang pelaporan ia juga harus tahu melaporkan dana yang amil dan tidak amil. Jadi seluruh amil paling tidak harus mengetahui semua bidang tapi harus difokuskan pada satu bidang karena dalam pekerjaan kita menuntut untuk saling melengkapi.”<sup>43</sup>*

BAZNAS Kabupaten Tegal mengumpulkan ZIS dari masyarakat sekitar yang tersebar di beberapa kecamatan. Tahun 2023 ini, BAZNAS Kabupaten Tegal berhasil mengumpulkan dana ZIS dari 151 muzakki yang tergabung dalam suatu lembaga maupun perorangan sebanyak Rp 5.951.988.901,55. Dana tersebut kemudian disalurkan ke beberapa daerah di Kabupaten Tegal yang terbagi menjadi beberapa golongan penerima zakat yaitu sebanyak 60,1 persen untuk golongan miskin, 20 persen untuk golongan fisabilillah, 8,2 persen untuk golongan fakir dan lainnya, serta 11,6 persen untuk amil yang bertanggungjawab mengelola zakat.

**Tabel 4. 2**  
**Penyaluran Dana ZIS Kabupaten Tegal 2023**

Kecamatan	Rupiah	Keluarga Penerima Manfaat (KPM)
Slawi	2.455.334.815	224
Tarub	396.520.000	85
Lebaksiu	265.646.800	285
Kramat	204.428.500	75
Pangkajene	169.406.200	286
Adiwerna	167.254.400	158
Balapulang	145.130.900	129
Bumijawa	129.773.600	92
Jatinegara	101.499.800	41
Margasari	92.511.000	93
Bojong	81.650.700	101
Dukuhturi	79.779.400	81
Dukuhwaru	76.064.000	93

<sup>43</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

Talang	75.884.000	113
Pagerbarang	60.222.600	49
Kedungbanteng	46.921.800	56
Warureja	45.985.000	42
Suradadi	42.042.500	61

Berdasarkan tabel diatas, BAZNAS Kabupaten Tegal mengumpulkan dan mendistribusikan ZIS dari masyarakat yang tersebar di 18 kecamatan. Namun, terdapat muzaki dan mustahik yang berasal dari luar kota sehingga tugas BAZNAS tidak hanya mengelola ZIS dari masyarakat sekitar tetapi juga dari masyarakat luar.

#### 4. Pengendalian

Fungsi Pengendalian di BAZNAS Kabupaten Tegal meliputi berbagai aspek, seperti pengawasan, penentuan standar, pengukuran pelaksanaan kegiatan, dan tindakan perbaikan. Unsur yang terlibat dalam pengendalian selain pimpinan yaitu kepala pelaksana. Kepala pelaksana menyusun kegiatan yang dilakukan pegawai setiap harinya dalam bentuk spreadsheet sebagai catatan untuk disampaikan kepada tim dan dievaluasi dalam Rapat Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) terkait pencapaian sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategi sebelumnya. Adapun RKAT dilaksanakan satu tahun sekali yaitu di setiap bulan Agustus. Pengendalian juga dijadikan sebagai evaluasi kinerja pegawai. Evaluasi ini dapat menunjukkan seberapa sukses rencana tersebut mencapai tujuan serta mengetahui apa yang menjadi penghambat jika target belum tercapai. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu

*"Sebagai kepala pelaksana, saya setiap hari melaporkan kegiatan kesehariannya ke timnya. Jadi, contoh dari bidang pengumpulan berapa yang terkumpul. Saya sebagai admin memiliki spreadsheet kegiatannya jadi bisa memantau teman-teman. Setiap hari kerja, pagi hingga sore harus ada aktivitas yang tercatat."*<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

Setiap organisasi pasti memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP). Dalam SOP tertulis acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja pegawai di masing-masing bidang. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwasannya

*"Pada tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang pasti ada Standar Operasional Prosedur (SOP). Di dalam SOP ada kewajiban ada wewenang. Kita akan pantau apakah sejauh ini wewenang itu sudah dilaksanakan atau belum. Jika sudah maka berapa persen dan jika belum apa yang menjadi hambatannya."<sup>45</sup>*

Kinerja merupakan kemampuan kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya. Untuk mengukur kinerja pegawai, BAZNAS melakukan penilaian kinerja setiap enam bulan sekali. Penilaian diadakan oleh bagian administrasi, sumber daya manusia, dan Umum. Formulir penilaian pegawai diserahkan kepada masing-masing kepala bidang untuk menilai kinerja pegawainya masing-masing kemudian diserahkan kepada Wakil Kepala Bidang IV (Administrasi, sumber daya manusia, dan Umum) untuk di beri paraf. Seperti yang dikatan oleh Bapak Syafiq selaku wakil kepala bidang IV bahwasannya

*"Penilaian dilakukan enam bulan sekali karena kita bukan hanya mengelola sumber daya manusia tetapi juga Zakat, Infaq, dan Sedekah yang tentunya juga memerlukan evaluasi lebih lanjut karena tujuan utama BAZNAS yaitu mengelola zakat. Kriteria yang dinilai ada sepuluh yang utama itu kehadiran, kemudian kuantitas kerja karena kuantitas itu kan pasti tidak mungkin pegawai bekerja tidak menghasilkan apa-apa pasti ada kuantitas, tanggungjawab peran, disiplin ketepatan waktu, kualitas kerja, kerjasama, inisiatif, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan terakhir, working under pressure atau bekerja di bawah tekanan kan penting karena kadang-kadang ada orang yang tidak bisa kerja dibawah tekanan artinya tekanan itu dapat menghambat pekerjaan."<sup>46</sup>*

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>46</sup> Wawancara dengan Bapak KH. Syafiq selaku Wakil Ketua IV (Waka Bagian, Adm, sdm, dan Umum), dikutip pada Rabu, 5 Januari 2024

**Tabel 4. 3**  
**Kriteria Penilaian Hasil Kerja**

No.	Aspek	Keterangan
1.	Tanggungjawab Peran	Mampu mengerjakan tugas yang diberikan dan mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
2.	Disiplin Ketepatan Waktu	Mampu tepat waktu menjalankan tugas dan taat terhadap peraturan organisasi.
3.	Kualitas Kerja	Mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
4.	Kuantitas Hasil Kerja	Mampu mencapai sasaran organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi
5.	Presensi/Kehadiran	Mampu hadir tepat waktu dan konsisten.
6.	Kerjasama Tim	Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan orang secara konsisten.
7.	Inisiatif	Dalam keadaan yang mendesak, tanpa menunggu perintah dari atasan mampu mengambil tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas, tetapi tidak bertentangan dengan kebijakan umum organisasi.
8.	Pemecahan Masalah	Mampu memecahkan permasalahan yang sedang dialaminya
9	Pengambilan Keputusan	Mampu merumuskan alternatif solusi yang relevan guna menyelesaikan masalah
10	Bekerja dibawah Tekanan	Mampu mengelola stres dengan baik dapat tetap tenang dan fokus pada tugasnya

Berdasarkan tabel diatas, terdapat sepuluh kriteria penilaian kinerja pegawai BAZNAS yang dinilai oleh bagian sumber daya manusia. Kriteria

tersebut menjadi acuan untuk mengukur seberapa baik kinerja pegawai dan untuk menentukan pegawai yang dapat menerima reward atas hasil kerjanya, serta pegawai yang memerlukan pengembangan.

Dalam fungsi pengendalian ini hampir melibatkan semua unsur manajemen yaitu man berupa jajaran pimpinan dan seluruh pegawai, uang sebagai salah satu pembanding antara target dan capaian dari rencana sebelumnya dan penyediaan fasilitas kantor, bahan berupa gedung dan fasilitas penunjang seperti alat kantor, mesin berupa sistem informasi manajemen dan alat teknologi lainnya, metode berupa rapat evaluasi dan penilaian kinerja.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pegawai diharapkan dapat menjalankan tugasnya dengan baik untuk membantu mencapai tujuan BAZNAS dengan berdasar pada regulasi yang telah ditetapkan.

Dalam pengembangan sumber daya manusia sendiri semua unsur manajemen terlibat mulai dari unsur manusia yang meliputi seluruh pegawai, unsur uang yang berfungsi sebagai fasilitator dalam membiayai berbagai kebutuhan yang terkait dengan program pengembangan sumber daya manusia, seperti biaya pelatihan, materi, fasilitator eksternal, dan peralatan yang diperlukan, unsur bahan meliputi fasilitas untuk program pengembangan seperti gedung, furnitur, kendaraan, unsur mesin meliputi teknologi seperti laptop, handphone, komputer, unsur metode pengembangan yaitu pelatihan, diklat dan sertifikasi, serta pendidikan, dan unsur pasar yaitu berfungsi sebagai media untuk mengunggah kegiatan pengembangan yang dilakukan pegawai sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Adanya program pengembangan sumber daya manusia dilatarbelakangi oleh motivasi, pengetahuan pegawai serta laju teknologi. Pengetahuan dan keterampilan perlu terus ditingkatkan agar pegawai dapat

berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan tercapainya tujuan BAZNAS. Seperti yang dikatakan Bapak Alfin bahwa

*"Yang melatarbelakangi yaitu motivasi peningkatan kinerja. Motivasi peningkatan kinerja didukung oleh rencana yang akan dilaksanakan. Setiap kali evaluasi kita pasti memerlukan pengembangan sumber daya manusia. Kita terus berupaya untuk meningkatkan target organisasi karena kita tidak mungkin stuck pada target sebelumnya atau bahkan kurang dari target sebelumnya. Rencana itu sejalan dengan kinerja. Jadi semakin rencana dari pusat meningkat, kinerja amal juga harus mengimbangnya. Dan juga semakin maju perkembangan teknologi kita harus mengimbangi itu."<sup>47</sup>*

Selain itu, perkembangan teknologi yang cepat mengharuskan adanya pengembangan sumber daya manusia untuk menjamin bahwa pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan perubahan teknologi mengingat seluruh kegiatan pengelolaan zakat mulai dari pengumpulan hingga pendistribusian harus diinput ke dalam Sistem Informasi BAZNAS (SIMBA) sehingga mewajibkan seluruh pegawai dapat menguasai teknologi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal

*"Ada pemberlakuan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA). Itu diterapkan diseluruh Baznas baik pusat maupun daerah. Sistem informasi BAZNAS yaitu sebuah sistem yang saling terintegrasi antara amal satu dengan yang lainnya yang mencatat mulai dari pengumpulan hingga pendistribusian zakat, infak, dan sedekah. Dalam penggunaannya tidak semua amal mengetahui bagaimana cara mengoperasikannya sedangkan dituntut dari pusat harus diterapkan maka kita harus mengikuti pelatihan SIMBA karena berkaitan dengan pekerjaan mereka sehari-hari."<sup>48</sup>*

Dalam menentukan program pengembangan, selain melihat hasil kinerja pegawai, BAZNAS Kabupaten Tegal melakukan langkah-langkah penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penentuan isi program, pelaksanaan program, dan penilaian keberhasilan program.

---

<sup>47</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

<sup>48</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

---

Analisis kebutuhan perlu dilakukan secara sistematis untuk menemukan adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang yang dibutuhkan oleh organisasi yang dapat ditingkatkan melalui program pengembangan. Penentuan pengembangan sumber daya manusia dilihat dari rapat evaluasi dan pencapaian target. rapat evaluasi diadakan setiap bulan ke delapan atau tepatnya di bulan agustus. Rapat evaluasi berisi tentang capaian target yang akan menentukan perlu adanya program pengembangan sumber daya manusia atau tidak. Selain itu, Pegawai yang telah dibina oleh kepala pelaksana dalam kurun waktu tertentu terbilang masih memerlukan pelatihan lebih lanjut, maka akan diikutkan pelatihan dari pusat. Penentuan kebutuhan juga dilihat dari besar anggaran yang masuk. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwasannya

*“Setiap tahun di bulan Agustus di tahun sebelumnya, sebagai contoh anggaran pengembangan sumber daya manusia untuk tahun 2023 telah direncanakan mulai bulan Agustus hingga Desember 2022 sehingga di tahun 2023 hanya pelaksanaannya. Adapun anggaran kinerja sendiri akan dibahas dalam Rapat Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) yang diadakan di bulan Oktober. BAZNAS akan menghitung atau memperkirakan penerimaan dana ZIS dan APBD dari pemerintah berdasarkan tahun sebelumnya kemudian akan mengalokasikan dana tersebut ke beberapa program salah satunya pengembangan sumber daya manusia. untuk anggaran pengembangan sumber daya manusia sendiri akan merujuk pada jumlah pelatihan yang kemungkinan diselenggarakan dalam kurun waktu satu tahun ke depan”.*<sup>49</sup>

Penentuan sasaran pengembangan merujuk pada sesuatu yang menjadi fokus utama dalam program pengembangan. Fokus utama BAZNAS Kabupaten Tegal dalam program pengembangan sumber daya manusia yaitu pengetahuan dan kemampuan, serta profesionalitas kinerja. Sebagai pegawai BAZNAS atau Amil harus memahami apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwasannya

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

*"...meningkatkan performa dan profesionalitas kinerja para amil. Jadi fokusnya yaitu pengetahuan, kemampuan, dan profesionalitas kinerja. Sebagai amil harus tahu apa yang dia kerjakan selama dia bekerja kemudian jika dia semakin tekun maka profesionalitas dia akan didapat."<sup>50</sup>*

Selanjutnya yaitu penentuan isi program yaitu program apa yang diperlukan organisasi dalam pengembangan. Sebagai contoh terdapat pegawai baru sehingga untuk dapat memaksimalkan tugasnya, kepala bidang maupun manajer membantu memberi pembinaan kepada pegawai tersebut. Hal ini juga diterapkan dalam program pengembangan yang lain. Dalam program pengembangan amil di BAZNAS memiliki banyak tema yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai, kebutuhan divisi, dan kebutuhan organisasi sehingga BAZNAS akan menentukan mana program yang diperlukan.

*"kalau untuk pelatihan dari pusat sudah ada kualifikasinya masing-masing. Jadi tidak semua pegawai dapat mengikuti kecuali unuk yang sertifikasi amil itu untuk semua. Tetapi untuk pelatihan yang lain seperti pelatihan berbasis kompetensi itu sudah ada materi atau tema masing-masing tinggal disesuaikan dengan organisasi."<sup>51</sup>*

Pelaksanaan program pengembangan di BAZNAS Kabupaten Tegal bersifat kondisional yang artinya menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pegawai. Pelaksanaan program pengembangan dilaksanakan berdasarkan dengan jadwal yang dikeluarkan oleh Pusat dan disesuaikan dengan jadwal pegawai sehingga tidak semua program pengembangan diikuti oleh BAZNAS. Seperti halnya yang dikatakan oleh Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>51</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

*"Jadwal itu sudah di breakdown dari bagian sumber daya manusia. Semuua program itu sudah dijadwalkan sesuai jadwal kita maupun dari pusat dan memiliki skema masing-masing."<sup>52</sup>*

Namun, terkadang terjadi perubahan jadwal pelaksanaan dari jadwal yang seharusnya. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu

*"Jadwalnya biasanya ada perubahan jadi tidak selalu sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Tetapi seminggu atau dua minggu sebelumnya sudah diberitahukan bahwa akan ada pelatihan dari pusat."<sup>53</sup>*

Untuk fasilitas yang diperlukan program pengembangan, BAZNAS Kabupaten Tegal akan memfasilitasi dan mendukung seluruh kegiatan pengembangan untuk pegawainya. Seperti yang katakana oleh Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu

*"untuk fasilitas dan akomodasi selama pelatihan semuanya ditanggung oleh BAZNAS Kabupaten Tegal karena kan itu untuk kepentingan organisasi juga jadi sudah seharusnya BAZNAS mendukung program tersebut."<sup>54</sup>*

Tolak ukur atau keberhasilan dari program pengembangan sumber daya manusia dilihat dari jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek, di akhir sesi pelatihan terdapat asesmen dari asesor yang akan menghasilkan output berupa sertifikat yang menyatakan bahwa pegawai tersebut kompeten. Sedangkan untuk jangka panjang dilihat dari produktivitas meningkat dan minimnya beban kerja yang overload. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu

*"Keberhasilannya dapat dilihat dari jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek, untuk pelatihan kompetensi di akhir sesi pelatihan terdapat asesmen dari asesor yang akan memberikan hasil lolos atau kompeten. Sedangkan untuk jangka*

---

<sup>52</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>53</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>54</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

*panjang yaitu dapat mengubah mindset, pola pikir, dan pola kerja yang lebih baik lagi.*"<sup>55</sup>

Pengembangan sumber daya manusia terdiri dari banyak metode. Namun, yang paling umum digunakan yaitu pelatihan. Di BAZNAS Kabupaten Tegal sendiri terdapat dua metode pengembangan yang diterapkan. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwasannya

*"Program pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal ada dua yaitu pelatihan internal berupa pembinaan sesuai bidang masing-masing. Tidak hanya pelatihan internal, tetapi juga pelatihan yang sifatnya langsung dari pusat dan puncaknya pegawai akan mengikuti sertifikasi profesi yang diselenggarakan oleh Lembaga Sertifikasi BAZNAS Pusat. Dalam sertifikasi tersebut, pegawai dituntut untuk menguasai semua bidang."*<sup>56</sup>

BAZNAS Kabupaten Tegal sangat mendukung pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya sebagai penunjang kompetensinya. Namun, BAZNAS Kabupaten Tegal belum dapat memfasilitasi atau membiayai pendidikan untuk pegawainya sehingga apabila pegawai ingin melanjutkan pendidikannya, BAZNAS Kabupaten Tegal hanya berkenan untuk memberikan izin untuk pegawai dengan catatan pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan dianjurkan untuk mengambil kelas karyawan sehingga tidak mengganggu pekerjaannya. Terdapat satu pegawai yang melanjutkan pendidikan magister yaitu Bapak H. Fathin Hammam sebagai Wakil Ketua III Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal bahwasannya

*"Untuk pendidikan, kami memberikan izin bagi amil yang ingin melanjutkan pendidikan tetapi menggunakan dana pribadi."*

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>56</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

*Sementara ada yang melanjutkan pendidikan magister tetapi itu diluar jam kerja atau mengambil kelas karyawan."<sup>57</sup>*

Terdapat metode pembinaan (coaching) yang merupakan pelatihan internal oleh BAZNAS Kabupaten Tegal. Pembinaan dilakukan oleh kepala pelaksana kepada pegawai yang memerlukan pembinaan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwasannya

*"Pembinaan dalam artian saya sebagai kepala pelaksana bertugas untuk membimbing, mengarahkan tugas kepada pegawai yang masih kurang menguasai bidangnya. Kalau dirasa masih belum mumpuni, maka kita akan daftarkan ke pelatihan yang sifatnya resmi dari Baznas Pusat."<sup>58</sup>*

Selain itu, pembinaan ini juga dilakukan kepada pegawai baru. Terdapat dua kemungkinan alasan pegawai baru ini diberikan pembinaan yaitu pegawai baru mengisi posisi yang sebelumnya belum ada yang menempati posisi tersebut dan pegawai baru mengisi kekosongan posisi dari pegawai lama yang resign atau keluar. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal bahwasannya

*"Pembinaan biasanya ketika ada pegawai baru. Jadi ada dua kemungkinan yang pertama yaitu dia menempati posisi yang benar-benar baru sehingga akan dibina oleh kepala pelaksana dan dia menempati posisi pegawai yang resign. Jadi sebelum pegawai itu resign satu atau dua minggu sebelumnya membina pegawai baru yang akan mengisi posisinya."<sup>59</sup>*

Selanjutnya yaitu diklat dan sertifikasi. Diklat dan sertifikasi merupakan pelatihan yang diselenggarakan oleh BAZNAS Provinsi ataupun BAZNAS Pusat. Terdapat dua jenis pelatihan yang diadakan dari pusat yaitu pelatihan *offline* dan pelatihan *online*. Pelatihan *offline* yaitu pelatihan tematik berupa pelatihan-pelatihan terkait manajemen zakat, pengembangan program, pelatihan *softskill*, dan pelatihan berbasis

---

<sup>57</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>58</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>59</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

kompetensi dan sertifikasi. Adapun pelatihan *offline* yaitu pelatihan tematik berupa webinar, pelatihan dan pelatihan berbasis kompetensi. Kedua jenis pelatihan ini telah dijadwalkan oleh kantor pusat. Setiap bidang memiliki skema pelatihan masing-masing tetapi terdapat program sertifikasi yang menuntut amil untuk menguasai seluruh bidang agar dapat dikatakan kompeten. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwa

*“Setiap bidang terdapat program pelatihan khusus yang diberikan kepada pegawai sesuai bidangnya baik itu yang diselenggarakan secara internal maupun yang dari pusat. Namun terkhusus sertifikasi profesi Amil yang diselenggarakan oleh pusat tidak memandang masing-masing bidang karena sejatinya amil dituntut untuk menguasai seluruhnya tetapi dalam melaksanakan tugasnya Amil tetap menekuni salah satu bidang saja.”<sup>60</sup>*

Pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi oleh pusat memiliki skema untuk masing-masing bidang diantaranya skema pimpinan Baznas daerah, skema kepala pelaksana, skema manajer pengumpulan, skema manajer pendistribusian, skema supervisor pengumpulan, skema supervisor pendistribusian, dan skema kualifikasi tiga bidang pengelolaan zakat. Dari skema-skema tersebut terdiri dari berbagai materi yang berkaitan dengan masing-masing bidang. Seperti halnya yang dikatakan oleh Bapak Nur Alfin selaku manajer Baznas Kabupaten Tegal yakni

*“Kalau dari pusat semua pelatihannya sudah memiliki skema untuk masing-masing bidang. Seperti saya kemarin mengikuti pelatihan berbasis kompetensi untuk skema kepala pelaksana. Disitu sudah ada materinya mulai dari strategi pengumpulan zakat, memetakan potensi muzaki, menghitung zakat, memasarkan produk dan layanan pengumpulan dana, mengendalikan pengumpulan, menyusun rencana program, partnership, evaluasi, sosialisasi zakat, analisis laporan keuangan, dan merencanakan kebutuhan sumber daya manusia. Tentu materinya berbeda dengan bidang yang lain.”<sup>61</sup>*

---

<sup>60</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

Salah satu bentuk profesionalitas pegawai juga ditunjukkan pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui Pelatihan Berbasis Kompetensi dan Sertifikasi Skema tiga bidang Pengelolaan Zakat yang diwakili oleh Bapak Miftahus Salam dan Bapak Faiq Anan Murobby. Kegiatan ini penting dilaksanakan untuk meningkatkan layanan manajemen kelembagaan yang lebih baik lagi. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Faiq selaku pegawai Baznas Kabupaten Tegal yaitu

*“Di bulan November saya mengikuti pelatihan skema 3 bidang pengelolaan zakat di Jakarta selama tiga hari. Ada tiga klaster materi yang disampaikan oleh pemateri yaitu pengumpulan ZIS, pendistribusian dan pendayagunaan ZIS, serta pengelolaan operasional dan sumber daya manusia yang juga mencakup cara menghitung zakat, penerimaan, menangani keluhan muzaki dan mustahik, memasarkan produk dan layanan, sosialisasi, mengelola keuangan.”<sup>62</sup>*

Adanya program pengembangan sumber daya manusia yaitu bertujuan agar masing-masing Amil menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi, proses pengumpulan hingga pendistribusian zakat terkelola dengan baik, dan mengurangi kesalahan dalam manajemen zakat sehingga dapat menutup kemungkinan bahwa BAZNAS akan menyalahi regulasi dan syariah. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal bahwa

*“Tujuannya supaya masing-masing amil dapat bekerja sesuai dengan harapan. Harapannya dana dapat terkumpul dan tersalurkan sebaik mungkin. Bahkan jangan sampai ada kesalahan dalam manajemen. Jika ada kesalahan dalam manajemen berarti kita menyalahi satu regulasi, kedua menyalahi syariah kalau dana yang kita kumpulkan dan salurkan tidak sesuai.”<sup>63</sup>*

Pengembangan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi organisasi. Adapun manfaat dari pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Syafiq selaku wakil ketua IV yang mengatakan:

---

<sup>62</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>63</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

*"Satu, tentunya kalau kemampuan sumber daya manusia itu bisa berkembang timnya akan maju dan organisasi ini juga akan maju karena tercapainya tujuan. Organisasi akan maju apabila orang-orang didalamnya wawasannya bertambah, keterampilannya bertambah, pengetahuannya bertambah karena kalau tidak ada penambahan dari kemampuan sumber daya manusianya organisasi tidak hanya akan berjalan di tempat mungkin akan ketinggalan."*<sup>64</sup>

Selain organisasi, pengembangan sumber daya manusia juga bermanfaat bagi individu. Seperti halnya disampaikan oleh Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal bahwa

*"...pelatihan itu memberikan dampak yang positif, meningkatkan pelayanan terhadap muzaki dan mustahik juga dengan keterampilan yang didapat, dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga menciptakan kepuasan tersendiri bagi saya karena bisa bekerja dengan baik, menyelesaikannya tepat waktu, dan dapat membangun komitmen dan kerja sama yang baik dengan teman-teman."*<sup>65</sup>

Pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor yang mendukung maupun faktor yang menghambat program pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Faktor tersebut berupa faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu kemauan dari dalam diri pegawai dan fasilitas. Selanjutnya yaitu faktor eksternal yaitu ilmu dan pengetahuan teknologi karena perkembangan zaman sejalan dengan perkembangan teknologi. Sebagaimana disebutkan oleh Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu

*"Faktor utamanya yaitu kemauan dari masing-masing amil. Ketika BAZNAS sudah memfasilitasi dan menganggarkan dana tetapi kemauan mereka kecil atau dengan kata lain amil mengikuti setengah hati tidak akan bisa terserap ilmunya. Kemudian teknologi, saat ini semua pekerjaan berbasis teknologi dan tidak semua amil paham teknologi padahal mereka dituntut untuk menguasainya."*<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan Bapak KH. Syafiq selaku Wakil Ketua IV (Waka Bagian, Adm, Sumber Daya Manusia, dan Umum), dikutip pada Rabu, 5 Januari 2024

<sup>65</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>66</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

Efektivitas adalah derajat pencapaian keberhasilan dari target yang telah ditetapkan organisasi. Efektivitas berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melakukan aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi baik secara fisik maupun nonfisik untuk mencapai tujuan dan meraih keberhasilan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Seberapa besar usaha pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan memanfaatkan daya pikir dan fasilitas yang telah disediakan.

Efektivitas kinerja dapat dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri pegawai baik dengan pegawai lain maupun dengan perkembangan yang ada. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Faiq Anan Murobby selaku pegawai Baznas Kabupaten Tegal yaitu

*“Pada dasarnya seseorang yang bekerja dilingkungan baru akan berpikir bahwa beradaptasi itu sulit tetapi seiring berjalannya waktu dan diikuti dengan lingkungan kerja yang suportif, pegawai dapat menyesuaikan diri dengan menjalin kerja sama dengan pegawai lain demi kepentingan organisasi, juga mampu mengikuti perkembangan di dalam organisasi.”<sup>67</sup>*

Selain itu, efektivitas kinerja pegawai juga dapat dilihat dari rencana kerja pegawai sendiri. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Alfin selaku manajer Baznas Kabupaten Tegal bahwa

*“Efektivitas pada dasarnya merujuk pada kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam bekerja, amil harus mempunyai rencana. Tanpa rencana, kita tidak bisa mengukur kemampuan. Yang kedua yaitu pengetahuan amil tentang apa yang menjadi tugasnya. Misal di bagian keuangan, tidak mungkin amil tidak mengetahui ilmu akuntansi begitu juga dengan bidang lain. Kemampuan menyesuaikan diri seperti adaptasi pada teknologi juga penting karena lingkungan kerja akan terus mengalami perubahan mengikuti perkembangan zaman. Jadi mau tidak mau amil harus mampu untuk bisa teknologi.”<sup>68</sup>*

Selanjutnya yaitu prestasi kerja pegawai yang tercermin dari hasil kerja pegawai berdasarkan kualitas kerja. Kualitas kerja berkaitan dengan

---

<sup>67</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>68</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku manajer BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada 4 Januari 2024

ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Faiq Anan Murobby selaku pegawai Baznas Kabupaten Tegal

*“Amil mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Seperti salah satu contohnya pada pembuatan laporan tahunan yang harus diterbitkan pada awal tahun berikutnya. Kita akan berusaha untuk menyelesaikannya sebelum deadline.”<sup>69</sup>*

Pengembangan sumber daya manusia sangat penting karena berpengaruh pada kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai. Pegawai yang terampil dalam bidangnya akan lebih mudah memenuhi tujuan organisasi karena memiliki wawasan dan keterampilan yang baik. Oleh karena itu, BAZNAS Kabupaten Tegal akan terus berupaya memotivasi pimpinan, manajer, dan pegawai untuk mengambil peran aktif dalam program pengembangan sumber daya manusia. Adapun pimpinan memotivasi dengan memberi reward berupa tunjangan kepada pegawai yang kinerjanya meningkat. Selain itu, pimpinan juga melibatkan pegawai dalam penetapan tujuan pengembangan individu, memberikan motivasi kepada para pegawai dengan memfasilitasi program pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Syafiq selaku Wakil Ketua IV Baznas Kabupaten Tegal yaitu

*“Selain memfasilitasi pelatihan-pelatihan, salah satunya juga ada sistem reward. Biasanya yang menentukan rewardnya saya dan bagian sumber daya manusia. Tidak semua pegawai itu sama. Ada tunjangan-tunjangan yang diberikan sesuai beban kerja seperti untuk pekerjaan yang overload. Jadi bentuknya berupa tunjangan.”<sup>70</sup>*

---

<sup>69</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>70</sup> Wawancara dengan Bapak KH. Syafiq selaku Wakil Ketua IV (Waka Bagian, Adm, Sumber Daya Manusia, dan Umum), dikutip pada Rabu, 5 Januari 2024

Dengan adanya motivasi dari organisasi tersebut, pegawai akan memiliki kepuasan sendiri setelah menyelesaikan pekerjaannya. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Faiq selaku pegawai Baznas Kabupaten Tegal

*“Dengan keterampilan yang dimiliki, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Tugas yang terselesaikan dengan baik terutama untuk tugas yang overload dapat menciptakan kepuasan dalam diri pegawai karena mendapat motivasi berupa reward dari organisasi.”<sup>71</sup>*

Dengan adanya program pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat menciptakan profesionalisme Amil melalui program pengembangan yang dilaksanakan karena setiap amil dituntut untuk bekerja keras dan aktif dalam membantu masyarakat khususnya yang memerlukan bantuan dan setiap amil dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan regulasi dan prosedur organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Faiq selaku Pegawai Baznas Kabupaten Tegal bahwa

*“Harapannya terciptanya amil yang profesional karena kan semua amil dituntut untuk bekerja ekstra dalam pengelolaan dana dan aktif untuk membantu masyarakat terutama masyarakat yang membutuhkan serta amil dapat bekerja sesuai dengan aturan organisasi. Kemudian harapan untuk BAZNAS Kabupaten Tegal dapat lebih memastikan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pegawai dan melakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara sistematis dan menyeluruh.”<sup>72</sup>*

**Tabel 4. 4**  
**Prestasi BAZNAS Kabupaten Tegal 2023**

Predikat	Kategori
BAZNAS RI Award	Pengguna SIMBA Terbaik
BAZNAS Jateng Award	Pemanfaatan IT
Kantor Akuntan Publik	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Hasil Audit Laporan Keuangan

Berdasarkan tabel diatas, beberapa predikat telah diraih oleh BAZNAS Kabupaten Tegal sepanjang 2023. Hal tersebut tidak terlepas dari adanya kontribusi para pegawai yang terampil sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

<sup>71</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

<sup>72</sup> Wawancara dengan Bapak Faiq selaku pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal, dikutip pada Selasa, 4 Januari 2024

### **C. Analisis Manajemen Pengembangan Sumber daya manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai di BAZNAS Kabupaten Tegal**

Berdasarkan data yang telah dijelaskan diatas, hasil penelitian manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas di kantor BAZNAS Kabupaten Tegal yakni dimulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam fungsi perencanaan mencakup dua tahap yaitu identifikasi kebutuhan dan pembuatan rencana rekrutmen yang melibatkan jajaran pimpinan sebagai pengambil keputusan dalam penentuan kebutuhan, melibatkan uang dan bahan dalam penyediaan fasilitas seperti peralatan kantor dan promosi apabila ada rekrutmen, melibatkan metode berupa tes kompetensi dan wawancara dalam rekrutmen, dan melibatkan unsur market dalam penyebaran informasi lowongan.

Dalam pengorganisasiannya, manajer dan timnya mengidentifikasi tugas yang diperlukan, mengelompokkan tugas yang serupa atau saling terkait, dan membuat penentuan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap pegawai. Sedangkan metodenya yaitu dengan melihat kemampuan, keahlian, dan kapasitas kerja masing-masing pegawai. Dalam hal ini, BAZNAS Kabupaten Tegal hanya melibatkan unsur man dan method karena pengorganisasian BAZNAS Kabupaten Tegal hanya berfungsi untuk mengelompokkan dan menentukan tugas setiap pegawai.

Dalam pelaksanaan tugasnya, pegawai mendapatkan instruksi atau pengarahan baik dari kepala pelaksana dan masing-masing kepala bidang dalam melaksanakan tugas berkaitan dengan pengelolaan dan pengumpulan dana zakat agar dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini, semua unsur manajemen terlibat. Manusia sebagai unsur utama yang menjalankan tugas dan fungsi di dalam organisasi, uang sebagai instrumen utama yang dikumpulkan hingga didistribusikan kepada mustahiq dan sebagai dasar penyusunan program-program di BAZNAS, bahan berupa sarana dan prasarana yang berfungsi sebagai penunjang pelaksanaan tugas pegawai,

mesin berupa sistem dan teknologi sebagai alat untuk mempermudah pelaporan tugas, metode dalam pelaksanaan tugas pegawai dibagi ke dalam empat bidang yaitu pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan, pelaporan keuangan, serta administrasi, sdm, dan umum. Selanjutnya yaitu pasar yang berfungsi sebagai media untuk mengunggah laporan secara realtime melalui website dan sosial media yang dapat diakses oleh masyarakat.

Fungsi pengendalian di BAZNAS Kabupaten Tegal meliputi berbagai aspek, seperti pengawasan, penentuan standar, pengukuran pelaksanaan kegiatan. Selain itu, pengendalian juga menjadi bagian dari evaluasi. Evaluasi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu evaluasi kinerja dan evaluasi program. Evaluasi kinerja dilaksanakan setiap enam bulan sekali oleh bagian sumber daya manusia. Sedangkan evaluasi program dilaksanakan setiap kali ada program. Evaluasi juga bertujuan untuk menentukan kebutuhan program pengembangan. Apabila hasil evaluasi menunjukkan bahwa rencana dengan realisasi hampir sama atau terpenuhi, maka BAZNAS Kabupaten Tegal akan mendorong pengembangan. Namun, apabila masih belum terpenuhi, BAZNAS Kabupaten Tegal akan melakukan peninjauan baik dari sisi banyaknya tugas maupun dari sisi kemampuan pegawainya.

Dalam perencanaan program pengembangan sumber daya manusia sendiri ditentukan berdasarkan kepentingan organisasi. Adapun yang menjadi latar belakang diperlukannya program pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu pengetahuan dan keterampilan pegawai terkait apa yang dikerjakan. Selain itu, perkembangan teknologi yang mewajibkan seluruh kegiatan di BAZNAS tercatat dan saling terintegrasi dalam Sistem Informasi BAZNAS (SIMBA) juga menjadi salah satu alasan diperlukannya program pengembangan. Penentuan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia melibatkan jajaran pimpinan yaitu Ketua BAZNAS, Wakil Ketua IV, dan Kepala Pelaksana. Sedangkan untuk anggaran disesuaikan dengan jumlah program yang akan diikuti oleh BAZNAS Kabupaten Tegal. Adapun langkah-langkahnya meliputi penentuan kebutuhan,

penentuan sasaran, penentuan isi program, pelaksanaan program, dan tolok ukur keberhasilan.

Penentuan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal dilihat berdasarkan evaluasi kinerja yang diadakan dalam rapat evaluasi sekaligus menentukan besar anggaran yang akan dikeluarkan untuk program pengembangan. Adapun besaran anggaran disesuaikan dengan jumlah pelatihan yang akan diikuti selama satu tahun kedepan.

Fokus utama Baznas Kabupaten Tegal dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia sendiri yaitu pengetahuan dan kompetensi. Pengetahuan merupakan unsur utama yang harus dimiliki seorang amil. Dengan pengetahuan amil akan lebih mudah menjalankan tugasnya. Begitu juga dengan kompetensi. Kompetensi sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan. Dengan memiliki kompetensi yang baik, pegawai dapat lebih efektif dan efisien dalam melakukan tugas yang diberikan dan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi.

Program pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu pelatihan dan pendidikan. Terdapat dua pelatihan yaitu pelatihan internal berupa pembinaan dan pelatihan dari pusat berupa diklat dan sertifikasi. Pembinaan dilakukan secara internal oleh kepala masing-masing bidang dan manajer. Pembinaan biasanya dilakukan kepada pegawai baru dan pegawai yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Manajer akan memantau seberapa baik kinerja pegawai tersebut. Apabila setelah pembinaan tersebut kinerja pegawai masih belum maksimal, maka akan dipertimbangkan untuk mengikuti pelatihan dari pusat. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai meningkat maka ada kemungkinan pegawai tersebut dapat mengikuti sertifikasi amil untuk dapat meraih predikat kompeten.

Selain pelatihan internal berupa pembinaan (coaching), program pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS yaitu pelatihan dari pusat. Pelatihan dari pusat dikenal dengan diklat dan sertifikasi yang terbagi menjadi dua yakni pelatihan offline dan pelatihan online. Kedua pelatihan

tersebut telah memiliki jadwal dan skema masing-masing yang telah ditentukan dari pusat. Selain itu, ada pengembangan sumber daya manusia berupa pendidikan. Namun, dalam pendidikan, BAZNAS Kabupaten Tegal hanya memberikan izin pegawai untuk melanjutkan pendidikan sehingga pegawai diperkenankan untuk menggunakan dana pribadinya. Adapun langkah BAZNAS Kabupaten Tegal dalam mendukung program pengembangan tersebut selain memotivasi pegawai, BAZNAS Kabupaten Tegal juga memberikan reward berupa tunjangan. Pemberian reward tersebut dilakukan oleh wakil kepala bidang sumber daya manusia dan bagian sumber daya manusia yang diukur melalui seberapa banyak tugas yang dilaksanakan dan seberapa baik kinerja pegawai setelah mengikuti program tersebut. Pemberian reward tersebut diharapkan dapat mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Tolok ukur keberhasilan pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal menekankan pada perubahan pola pikir atau mindset pegawai dan pola kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan peningkatan prestasi kinerja dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal bertujuan untuk agar masing-masing Amil menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi, proses pengumpulan hingga pendistribusian zakat terkelola dengan baik, dan mengurangi kesalahan dalam manajemen zakat. Hal ini menekankan pada peningkatan efisiensi, produktivitas, dan mutu pelayanan. Di samping itu manfaat pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal yakni meningkatkan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan, ketepatan pelaksanaan tugas, tumbuhnya kerjasama dan keinginan bersama untuk mencapai tujuan, serta meningkatkan kompetensi pegawai.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Kendala tersebut berupa kendala teknis dan nonteknis. Kendala nonteknis ada pada kemauan pegawai sendiri. Pegawai tentu

memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Selain itu, satu yang perlu diketahui dan dicermati adalah perbedaan individu sdm karena menyangkut sikap mental dan faktor lain yang terkait dengan pribadi personil sehingga BAZNAS Kabupaten Tegal akan berusaha mengayomi pegawai apabila pegawai membutuhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya termasuk juga perkembangan karirnya.

Dana yang dibutuhkan untuk pengembangan sumber daya manusia bisa dibilang cukup besar. Meskipun dana untuk program tersebut terbatas, tetapi BAZNAS berusaha untuk mengoptimalkan dana tersebut dengan memprioritaskan pegawai yang membutuhkan pengembangan. Hal ini dapat dikatakan sebagai faktor yang dapat memengaruhi pengembangan sumber daya manusia. Faktor yang paling berpengaruh dalam pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri pegawai.

Terdapat tiga indikator efektivitas kinerja yaitu kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja, dan kepuasan kerja. Pertama, Kemampuan menyesuaikan diri yaitu pegawai mampu menjalin kerja sama dan menyesuaikan diri dengan lingkungan terutama perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi berbagai aspek kinerja BAZNAS secara keseluruhan. Hal ini tercermin pada pemanfaatan sosial media sebagai media penyebaran informasi dan aktivitas BAZNAS Kabupaten Tegal dan penggunaan Sistem Informasi BAZNAS (SIMBA) dengan baik

Kedua, Prestasi kerja menjadi indikator efektivitas kinerja. Prestasi kerja pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal tercermin pada kinerja pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu yang ditetapkan seperti laporan keuangan yang harus di update pada website Baznas secara *realtime* dan pembuatan laporan keuangan yang harus diterbitkan pada awal tahun.

Indikator ketiga yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai BAZNAS tercermin pada kondisi emosional pegawai seperti perasaan senang pegawai ketika mendapat reward dari organisasi atas hasil kerjanya. Selain itu,

kepuasan kerja pegawai juga terlihat dari lingkungan kerja yang mendukung. BAZNAS menyediakan sarana dan prasarana yang dapat mendukung kenyamanan pegawai dalam bekerja seperti ruangan yang nyaman, pengaturan waktu istirahat, dan fasilitas pendukung kerja lainnya.

Manajemen pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di BAZNAS Kabupaten Tegal dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari terjalannya kerja sama antar pegawai, ketepatan penyelesaian tugas, lingkungan kerja, sarana dan prasarana yang mendukung, serta adanya sistem reward dari organisasi bagi pegawai yang memiliki kinerja baik.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pemaparan dan analisis data yang telah diuraikan terkait manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tegal, penulis berkesimpulan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu dimulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam fungsi pengendalian akan menjadi langkah utama dalam menentukan arah pengembangan sumber daya manusia yang dilihat berdasarkan capaian tujuan dan kinerja pegawai untuk selanjutnya menyusun langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sdm yang diterapkan BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu pendidikan, pelatihan, serta diklat dan sertifikasi.

Manajemen pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Tegal dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Hal tersebut dapat diketahui melalui kemampuan menyesuaikan diri pegawai yang dilihat berdasarkan kerja sama dengan sesama, prestasi kerja yang dilihat berdasarkan kualitas kerja, dan kepuasan kerja pegawai yang dilihat berdasarkan pemberian reward atas hasil kerja pegawai.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan, terdapat saran yang ingin penulis sampaikan yaitu:

1. Bagi BAZNAS Kabupaten Tegal diharapkan tetap aktif melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia baik secara internal maupun dari pusat untuk terus mengembangkan keterampilan amil dalam pengelolaan zakat

2. Bagi Pemerintah Daerah diharapkan dapat terus mengupayakan peningkatan kesadaran masyarakat agar membayarkan zakatnya kepada BAZNAS Kabupaten Tegal sehingga pengumpulan zakat dapat meningkat
3. Bagi peneliti selanjutnya, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan, namun penulis berharap pada penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian maupun subjek penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Leon Andretti, et al. *Metode Penelitian dan Analisis Data Comprehensive*. Bandung: Penerbit Insania, 2021.
- Abdussamad, Dr. H. Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV Syakir Media Press, 2021.
- Afifah, Husnul. "Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur." *UIN Sunan Ampel Surabaya*, 2020.
- Agustianti, Rifka, et al. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Makassar: CV Tohar Media, 2022.
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: CV Jejak, 2018.
- Bormasa, Monica Feronica. *Kepemimpinan Dan Efektivitas Kinerja*. Purwokerto: Pena Persada, 2022.
- Dua, Iyam L, and Jeaneta J. Rumerung. "Kajian Efisiensi Dan Efektivitas Kinerja Karyawan di Bidang Administrasi Pada PT. Manado Media Grafika." *Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Pemasaran*, Vol. 4 No. 1, 2022.
- Elbadiansyah, Dr. H. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish, 2023.
- Fadhli, Khotim, and Mukhibatul Khusnia. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Produktivitas Kinerja)*. Bandung: Guepedia, 2021.
- Farani, Rixki. "Pengembangan Potensi Diri Dari Perspektif Islam." *Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya*. 2019. <https://fpscs.uui.ac.id/blog/2021/03/26/pengembangan-potensi-diri-dari-perspektif-islam/>.
- Fitrah, Muh. *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. Bandung: CV Jejak, 2018.
- Fuad, Eko Nur. *Modul Ajar Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Jepara: FEB UNISNU, 2021.
- Gandung, Muhamad. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja Dan Prilaku Berorganisasi*. Banten: CV AA Rizky, 2021.
- Gunawan. *Dasar-Dasar Manajemen (Konsep, Prinsip, dan Teori)*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2023.
- Hartini. *Pengantar Manajemen (Teori Dan Konsep)*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2021.
- Helaludin, and Hengky Wijaya. *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*. Jakarta: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019.

- Indahingwati, Asmara, and Novianto Eko Nugroho. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Surabaya: PT Scopindo Media Pustaka, 2020.
- Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tegal. *Kemenag Kabupaten Tegal Mutasi 16 Pegawai*. 2022. <https://jateng.kemenag.go.id/2022/01/kemenag-kabupaten-tegal-mutasi-16-pegawai/>.
- Kareem, Mohanad Ali, and Ibrahim Jaafar Hussein. "The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness." *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 7 No. 3, 2019.
- Kharisma, Dipta, and ri Yuniningsih. "Efektivitas Organisasi Dalam Penyelenggaraan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang." *Journal of Public Policy and Management Review* 6 (2), 2017.
- Mardawani. *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar Dan Analisis Data Dalam Perspektif Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Maryoto, Agus. *Ensiklopedia Profesi: Seri Pegawai*. Semarang: Alprin, 2019.
- Mubarok, NurAlfin, interview by Elfina Aulia Nurrahma. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Januari 4, 2024).
- Mulyadi, Adi. *Mantap Jiwa! BAZNAS Kabupaten Tegal Raih Penghargaan BAZNAS Jateng Award 2023*. Agustus Selasa, 2023. <https://radartegal.disway.id/read/664497/mantap-jiwa-baznas-kabupaten-tegal-raih-penghargaan-baznas-jateng-award-2023> (accessed Juni Selasa, 2023).
- Murobby, Faiq Anan, interview by Elfina Aulia Nurrahma. *Metode pemnegmbangan SDM* (Januari 4, 2024).
- Muthia, Puvenesvary, R. Sivabala Naidu, Mastura Badzis, Noor Fadhilah Mat Nayan, Radziah Abdul Rahim, and Noor Hashima Abdul Aziz. *Qualitative Research: Data Collection and Data Analysis Techniques -2nd Edition (UUM Press)*. Kedah: UMM Press, 2020.
- Putri, Puput Sonia. "Pengembangan Sumber daya manusia (SDM) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin." *Repository UIN Antasari Banjarmasin*, 2023.
- Rahayu, Indha Enggal. "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kinerja Karyawan Extrawash Laundry Ponorogo." *Repository IAIN Ponorogo*, 2021.
- Rusdiana, and Qiqi Yuliati Zaqiyah. *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Insan Komunika, 2022.
- Sari, Linda Mulyana, and Jauhar Arifin. "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Air Minum Tabalong

- Bersinar (Perseroda) Kabupaten Tabalong." *Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik dan Bisnis (JAPB)*, 2021: 1055.
- Septiawati, Dini. "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru." *Repository Universitas Islam Riau*, 2022.
- Singerin, Sarlota. *Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan*. Sumatera: CV Azka Pustaka, 2022.
- Sinha, Dr. V. C., Dr. Alok Gupta, and Dr. Jitendra Kumar Saxena. *Business Statistics*. Agra: SBPD Publications, 2022.
- Siyoto, Sandu, and Muhammad Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Solahudin, Ir. Makmur. *The Essential of Human Resources Management*. Serang: Bintang Visitama Publisher, 2021.
- Solikhah, Amiroton. "Statistik Deskriptif Dalam Penelitian Kualitatif." *Komunika*, 2016.
- Souhoka, Semuel, and Mohammad Amin. *Pemahaman Praktis Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: CV Jakad Media Publising, 2019.
- Sudarmanto, Eko. *Audit Internal*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2022.
- Syaifuddin. "Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT Petro Fajar Berlian Medan." *Sultanist Vol. 5 No. 2*, 2016.
- Tufa, Nun. "Pentingnya Manajemen SDM." *Iqtishodiyah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam, Vol. 4 No. 2*, 2018.
- Umam, Khoirul, and Akhmad Yunan Atho'illah. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya." *Jurnal MANOVA*, 2021: 1055.
- Wulandari. "Pengaruh Efektivitas Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kelurahan Sidorame Barat 1 Kecamatan Medan Perjuangan." *Jurnal Publik Reform Undhar Medan*, 2019.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Zuhri, KH. Syafiq, interview by Elfina Aulia Nurrahma. *Manajemen Pengembangan SDM* (Januari 5, 2024).

Lampiran 1

**PEDOMAN WAWANCARA**

Narasumber : H. Syafiq Zuhri selaku Wakil Ketua IV BAZNAS Kab. Tegal

Waktu : Jumat, 5 Januari 2024

Penulis	:	Bagaimana profil dari Baznas Kabupaten Tegal?
Narasumber	:	BAZNAS Kabupaten Tegal berkedudukan di Jalan Dr. Soetomo No. 02 Slawi Kabupaten Tegal. Sebelumnya, BAZNAS dikenal dengan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) yang diresmikan dan diketuai oleh Ibu Umi Azizah selaku Ibu Bupati Kabupaten Tegal kemudian melalui Keputusan Bupati Tegal No.740/569 tahun 2019 pada Tanggal 15 april 2019 terbitlah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). BAZNAS Kabupaten Tegal merupakan lembaga amil zakat yang dibentuk oleh pemerintah yang bertugas mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat. Sejak dibentuk, BAZNAS Kabupaten Tegal telah menerima beberapa permintaan bantuan atau informasi tentang kemiskinan yang berkaitan dengan bantuan darurat dan kebutuhan dasar, bantuan bencana, bantuan rumah tidak layak huni, biaya rumah sakit, dan bantuan alat kesehatan. Dari sisi program pendayagunaan, mayoritas dilaksanakan dengan memberikan akomodasi dan advokasi kepada para mustahik di Kabupaten Tegal untuk mengikuti pelatihanpelatihan usaha yang diadakan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Tengah.
Penulis	:	Apa saja program dan kegiatan yang dilakukan di Baznas Kab. Tegal?
Narasumber	:	1. Tegal Makmur Tegal Makmur yaitu program BAZNAS Kabupaten Tegal untuk memberdayakan

	<p>mustahiq dengan tujuan mentransformasi mustahiq menuju kuadran muzakki dan mewujudkan masyarakat muslim yang mandiri, sejahtera, dan makmur melalui bantuan modal usaha yang diberikan kepada fakir miskin untuk melaksanakan usaha produktif, seperti: bertani, berkebun, berternak, berdagang, pembuatan kerajinan, dll. Adapun Layanan Tegal Makmur adalah sebagai berikut: Memberikan subsidi Pengembangan UMKM. Memberikan Pelatihan kepada Wirausaha</p> <p>2. Tegal Cerdas</p> <p>Tegal cerdas merupakan bantuan BAZNAS Kabupaten Tegal untuk diberikan kepada mustahiq yang memerlukan biaya pendidikan seperti murid, siswa, dan mahasiswa yang akan atau sedang melanjutkan pendidikannya dalam upaya meningkatkan kualitas SDM umat. Layanan Tegal Cerdas adalah sebagai berikut: a. Beasiswa Pendidikan (dari tingkat SD sampai Perguruan Tinggi) b. Beasanti (bantuan pendidikan untuk santri dhuafa dan/atau berprestasi) c. Pembinaan &amp; Insentif Guru Ngaji d. Training Peningkatan Mutu SDM e. Bantuan Awal Masuk Sekolah</p> <p>3. Tegal Sehat</p> <p>Program Tegal Sehat adalah program yang fokus memberikan layanan peningkatan kesehatan pada mustahik. Layanan Tegal Sehat antara lain: a. Bantuan Biaya Pengobatan b. Bakti Sosial Kesehatan c. Penyuluhan dan Advokasi Kesehatan d. Tanggap Gizi Buruk</p> <p>4. Tegal Peduli</p> <p>Tegal peduli adalah program yang menitikberatkan pada layanan kemanusiaan yang lebih luas. Program ini</p>
--	--

		<p>merupakan bantuan yang bersifat insidental yang diberikan kepada mustahik. Jenis layanan Tegal peduli diantaranya: a. Bantuan Rumah Tidak Layak Huni b. Tanggap Darurat Bencana c. Bakti Sosial</p> <p>5. Tegal Taqwa</p> <p>Tegal taqwa adalah program BAZNAS Kabupaten Tegal yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas keberagaman warga Kabupaten Tegal melalui pelaksanaan peningkatan pemahaman dan pengamalan agama Islam masyarakat. Program Layanan Tegal Taqwa antara lain: a. Syiar Peringatan Hari Besar Islam dengan kegiatan edukasi dan pembinaan masyarakat muslim b. Approval proposal-proposal kegiatan lembaga / yayasan terkait program-program dakwah c. Tegal Cinta Qur'an d. Remaja Tegal Cinta Masjid.</p>
Penulis	:	Dari program yang ada, bagaimana dalam pelaksanaannya dan apakah tujuannya tercapai?
Narasumber	:	Beberapa program dapat terlaksana dengan baik. Tetapi ada beberapa yang belum optimal. Hampir setiap hari proposal bantuan keuangan masuk untuk ditindaklanjuti Baznas, tetapi mungkin saja kurang maksimal. Dengan kata lain, penerimaan proposal bantuan keuangan berdasarkan masuknya atau terkumpulnya dana ZIS oleh bidang pengumpulan. Apabila proposal yang masuk lebih banyak dibandingkan terkumpulnya ZIS, maka akan dipertimbangkan berdasarkan kepentingan proposal tersebut. Hal ini dikarenakan kurangnya kesadaran berzakat dalam diri masyarakat.
Penulis	:	Apa langkah-langkah konkret yang Anda ambil untuk mendukung program pengembangan SDM?

Narasumber	:	Tujuan utama pengembangan SDM yaitu peningkatan kinerja pegawai. Baznas memberikan reward kepada pegawai berupa tunjangan berdasarkan prestasi kerja yang dicapai seperti pekerjaan yang overload, dll.
Penulis	:	Bagaimana Anda memberikan dorongan dan dukungan bagi manajer dan pegawai untuk aktif berpartisipasi dalam program pengembangan SDM?
Narasumber	:	Memotivasi manajer dan pegawai untuk mengambil peran aktif dalam program pengembangan SDM, seperti memberi reward kepada pegawai yang kinerjanya meningkat.
Penulis	:	Apa manfaat dari pengembangan SDM bagi organisasi?
Narasumber	:	Organisasi memiliki SDM yang unggul sehingga dapat memajukan Baznas, Wawasan dan keterampilan pegawai meningkat, Capaian organisasi akan terus meningkat
Penulis	:	Bagaimana Anda mengukur dampak dari upaya pengembangan SDM pada kinerja pegawai?
Narasumber	:	Pada formulir penilaian hasil kerja pegawai yang dikeluarkan oleh bagian SDM terdapat 10 kriteria penilaian. Yaitu Tanggung Jawab Peran, Disiplin Ketepatan Waktu, Kualitas Kerja, Kuantitas Hasil Kerja, Presensi/Kehadiran, Kerjasama Tim, Inisiatif, Pemecahan Masalah, Pengambilan Keputusan. 10 Kriteria tersebut dijadikan sebagai acuan untuk mengukur kinerja pegawai sebelum dan sesudah mengikuti program tersebut.
Penulis	:	Adakah penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh Anda selaku pimpinan?
Narasumber	:	Penilaian diadakan oleh bagian administrasi, SDM, dan Umum. Formulir penilaian pegawai diserahkan kepada

	<p>masing-masing kepala bidang untuk menilai kinerja pegawainya masing-masing kemudian diserahkan kepada Wakil Kepala Bidang IV (Administrasi, SDM, dan Umum) untuk di beri paraf. Penilaian kinerja dilakukan setiap enam bulan sekali</p>
--	---

Narasumber : Nur Alfin Mubarak, B. Sc., MIRKH., selaku Manajer/Kepala Pelaksana BAZNAS Kab. Tegal

Waktu : Kamis, 4 Januari 2024

Penulis	:	Bagaimana proses rekrutmen pegawai di Baznas?
Narasumber	:	<p>Identifikasi kebutuhan. Setiap organisasi khususnya Baznas memiliki rencana kerja yang terkadang hanya memerlukan beberapa pegawai saja tetapi semua pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dengan kata lain efektif maka Baznas tidak memerlukan rekrutmen. Tetapi apabila dalam rencana kerja terdapat beberapa pekerjaan yang perlu diselesaikan dengan menambahkan amil maka diperlukan rekrutmen. Rekrutmen dilaksanakan apabila jajaran pimpinan telah mempertimbangkan bahwa organisasi membutuhkan tenaga kerja tambahan untuk menyelesaikan tugas. Membuat rencana rekrutmen mulai dari strategi, timeline, dan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Baznas memberlakukan rekrutmen berdasarkan efektivitas laju. Artinya hanya masyarakat yang berjarak tidak jauh dari kantor Baznas. Hal ini dikarenakan untuk meminimalisasi risiko yang mungkin akan muncul seperti pegawai yang jaraknya jauh dari kantor kemudian mengalami kelelahan dan memilih untuk resign sehingga menimbulkan kekosongan posisi dan Baznas harus mencari pengganti. Hal tersebut dirasa</p>

		tidak efektif.
Penulis	:	Bagaimana Anda melakukan pengorganisasian di dalam organisasi?
Narasumber	:	Penyusunan struktur organisasi yang melibatkan penetapan, pengelompokan, dan pembagian tugas kepada setiap individu. BAZNAS Kabupaten Tegal memiliki kemampuan untuk membagi tugas setiap individu ke dalam berbagai komponennya. Pembagian tugas pegawai BAZNAS Kabupaten Tegal dilakukan berdasarkan kualifikasi latar belakang baik pendidikan maupun pengalaman pegawai.
Penulis	:	Bagaimana Anda melakukan pelaksanaan tugas di BAZNAS?
Narasumber	:	Menginstruksikan bawahan untuk melakukan tugas untuk mencapai tujuan organisasi serta seluruh aktivitas pekerjaan masing-masing pegawai. Pelaksanaan digunakan di BAZNAS Kabupaten Tegal untuk memotivasi dan mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengumpulan dana zakat yaitu memberikan petunjuk, atau briefing kepada para pegawai, amil, atau pihak terkait dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas BAZNAS
Penulis	:	Bagaimana Anda melakukan pengendalian tugas masing-masing pegawai?
Narasumber	:	Pengendalian di BAZNAS Kabupaten Tegal meliputi berbagai aspek, seperti pengawasan, penentuan standar, pengukuran pelaksanaan kegiatan, dan tindakan perbaikan. Unsur yang terlibat dalam pengendalian selain pimpinan yaitu kepala pelaksana. Kepala pelaksana

		menyusun kegiatan yang dilakukan pegawai setiap harinya dalam bentuk spreadsheet sebagai catatan untuk disampaikan kepada tim dan dievaluasi dalam Rapat Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) terkait pencapaian sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategi sebelumnya. Pengendalian juga dijadikan sebagai evaluasi kinerja pegawai.
Penulis	:	Apa saja program pengembangan SDM yang diterapkan Baznas?
Narasumber	:	Program pengembangan SDM di Baznas Kab. Tegal yaitu Diklat dan sertifikasi. Program tersebut terbagi menjadi dua jenis yaitu pelatihan offline dan pelatihan online. Pelatihan offline yaitu pelatihan tematik berupa pelatihan-pelatihan terkait manajemen zakat, pengembangan program, pelatihan softskill, dan pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi. Adapun pelatihan offline yaitu pelatihan tematik berupa webinar, pelatihan dan pelatihan berbasis kompetensi. Selain Diklat dan sertifikasi, terdapat program pengembangan berupa pembinaan (coaching) pegawai yang dilakukan oleh kepala pelaksana untuk membimbing dan mengarahkan tugas pegawai.
Penulis	:	Apakah setiap divisi memerlukan program pengembangan SDM khusus?
Narasumber	:	Dalam program pengembangan SDM khususnya pelatihan, setiap bidang terdapat program pelatihan khusus yang diberikan kepada pegawai. Program pelatihan tersebut diadakan secara internal oleh organisasi yang nantinya akan dilatih kembali oleh BAZNAS Pusat untuk mendapatkan sertifikasi profesi.

		Namun pelatihan yang diselenggarakan oleh pusat tidak memandang masing-masing bidang karena sejatinya amil dituntut untuk menguasai seluruhnya tetapi dalam melaksanakan tugasnya Amil hanya menekuni salah satu bidang saja.
Penulis	:	Bagaimana Anda merencanakan dan mengelola anggaran untuk pengembangan SDM?
Narasumber	:	Setiap tahun di bulan Agustus di tahun sebelumnya, sebagai contoh anggaran pengembangan SDM untuk tahun 2023 telah direncanakan mulai bulan Agustus hingga Desember 2022 sehingga di tahun 2023 hanya pelaksanaannya. Adapun anggaran kinerja sendiri akan dibahas dalam Rapat Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) yang diadakan di bulan Oktober. Baznas akan menghitung atau memperkirakan penerimaan dana ZIS dan APBD dari pemerintah berdasarkan tahun sebelumnya kemudian akan menganggarkan dana tersebut ke beberapa program salah satunya pengembangan SDM. Untuk anggaran pengembangan SDM sendiri akan merujuk pada jumlah pelatihan yang kemungkinan diselenggarakan dalam kurun waktu satu tahun ke depan.
Penulis	:	Apa saja faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan SDM?
Narasumber	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor internal yaitu kemauan dari dalam diri pegawai dan fasilitas. Apabila Baznas telah menyediakan fasilitas yang memadai untuk program pengembangan SDM tetapi pegawai tidak bersungguh-sungguh dalam menjalankannya, maka ilmu atau pelajaran yang didapat kemungkinan besar</li> </ul>

		<p>tidak akan terserap dengan baik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor eksternal yaitu ilmu dan pengetahuan teknologi karena perkembangan zaman sejalan dengan perkembangan teknologi. Saat ini semua kegiatan dan pekerjaan berkaitan dengan teknologi sehingga Baznas akan selalu berusaha untuk mengimbangnya</li> </ul>
Penulis	:	Apa yang menjadi fokus utama Anda dalam program pengembangan SDM?
Narasumber	:	Pengetahuan dan kemampuan, serta profesionalitas kinerja. Sebagai pegawai Baznas atau Amil harus memahami apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya
Penulis	:	Menurut Anda, bagaimana mengukur efektivitas kinerja?
Narasumber	:	Rencana kerja pegawai. Setiap pegawai sebaiknya memiliki rencana kerja sendiri untuk membantu mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu. Rencana kerja dapat membantu pegawai untuk lebih terorganisir dan fokus pada tugas-tugas yang harus dilakukan Pengetahuan. Pegawai yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja lebih efektif dan produktif Kemampuan beradaptasi. Pegawai juga harus dapat menyesuaikan diri dengan situasi dan lingkungan kerja yang sering mengalami perubahan
Penulis	:	Apa saja hambatan atau tantangan yang dihadapi dalam program pengembangan SDM?
Narasumber	:	Kemauan dalam diri pegawai merupakan hal tantangan utama dalam pelaksanaan program pengembangan karena karakteristik setiap pegawai berbeda dan motivasi yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugasnya

Penulis	:	Apa yang menjadi indikator keberhasilan program pengembangan SDM yang Anda lakukan?
Narasumber	:	Peningkatan kinerja karyawan. Salah satu ukuran utama keberhasilan program pengembangan adalah meningkatnya kinerja pegawai. Indikator ini dapat diukur melalui evaluasi rutin atau penilaian atas pencapaian target kerja. Peningkatan produktivitas kerja. Pengembangan SDM dikatakan berhasil apabila produktivitas pegawai meningkat
Penulis	:	Bagaimana Anda mengevaluasi keberhasilan program pengembangan SDM yang telah diterapkan di Baznas?
Narasumber	:	Setiap organisasi pasti memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP). Dalam SOP tertulis acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja pegawai di masing-masing bidang. Berdasarkan SOP tersebut, manajer akan memantau apakah wewenang tersebut telah terlaksana dan berapa persentase capaiannya dari rencana kerja

Narasumber : Faiq Anan Murobby, S. Si., selaku pegawai BAZNAS Kab. Tegal

Waktu : Kamis, 4 Januari 2024

Penulis	:	Apa tugas dan tanggung jawab yang Anda pegang?
Narasumber	:	Pegawai bagian Adminitrasi, SDM, dan Umum Menyusun strategi pengelolaan Amil BAZNAS Kabupaten Tegal, melaksanakan perencanaan Amil BAZNAS Kabupaten Tegal, melaksanakan rekrutmen Amil BAZNAS Kabupaten Tegal, merencanakan pengembangan Amil BAZNAS Kabupaten Tegal
Penulis	:	Apakah ada kendala atau hambatan yang Anda temui dalam melaksanakan tugas?

Narasumber	:	Mengelola SDM lebih rumit karena karakter yang dimiliki seseorang berbeda-beda sehingga memerlukan pendekatan yang lebih spesifik dan terintegrasi dengan konteks pekerjaan dan emosional yang sesuai untuk dapat memfasilitasi mereka. Selain itu, Baru beberapa tahun kebelakang ini program pengembangan SDM terstruktur karena sebelumnya pendanaan masih terbatas
Penulis	:	Menurut Anda, apakah penting pengembangan SDM bagi pegawai?
Narasumber	:	Pengembangan SDM sangat penting karena berpengaruh pada kuantitas hasil kerja pegawai. Pegawai yang terampil dalam bidangnya akan lebih mudah memenuhi target organisasi karena memiliki wawasan dan keterampilan yang baik.
Penulis	:	Apa jenis pengembangan SDM yang pernah anda ikuti? Dan menurut saudara, pengembangan SDM tersebut relevan dengan bidang saudara?
Narasumber	:	Pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi skema tiga bidang pengelolaan zakat. Pelatihan tersebut sangat relevan dengan bidang Administrasi, SDM, dan Umum karena merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh Amil.
Penulis	:	Apakah organisasi memberikan fasilitas yang cukup dalam pelaksanaan pengembangan SDM?
Narasumber	:	Seluruh biaya pelatihan mulai dari transportasi dan akomodasi disediakan oleh Baznas
Penulis	:	Bagaimana Anda mengukur keberhasilan pribadi dalam mengikuti program pengembangan SDM?
Narasumber	:	Keberhasilan dilihat dari jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek di akhir sesi pelatihan terdapat

		asesmen dari asesor yang akan menghasilkan output berupa sertifikat yang menyatakan bahwa pegawai tersebut kompeten. Sedangkan untuk jangka panjang dilihat dari produktivitas meningkat dan minimnya beban kerja yang overload, dapat menerapkan ilmu yang telah didapatkan dari pelatihan dengan baik, serta lebih menguasai bidang yang ditekuninya
Penulis	:	Apa saja manfaat yang Anda peroleh dari program pengembangan SDM yang telah dilakukan?
Narasumber	:	Terciptanya tenaga kerja yang kompeten dibidangnya, pelayanan kepada muzaki dan mustahik meningkat, sasaran atau target baznas dapat tercapai, baznas akan menjadi organisasi yang maju dan berprestasi.
Penulis	:	Apakah ada dukungan atau sumber daya yang Anda butuhkan untuk lebih efektif dalam mengikuti program pengembangan SDM?
Narasumber	:	Selain dukungan dari kantor berupa fasilitas dalam program pengembangan, satu hal yang juga penting yaitu kesadaran dalam diri pegawai untuk lebih memahami pentingnya pengembangan diri dan memotivasi pegawai untuk mengikuti program pengembangan SDM
Penulis	:	Bagaimana Anda mengatasi hambatan pribadi atau tantangan dalam mengikuti program pengembangan SDM?
Narasumber	:	Mengelola waktu secara efektif dengan membuat rencana kegiatan sehari-hari, menanamkan dalam diri bahwa pengembangan SDM diperlukan untuk menunjang karir, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja untuk saling bertukar pengetahuan
Penulis	:	Apakah Anda mampu menyesuaikan diri dengan bekerja sama dengan pegawai lain dalam mencapai tujuan

		organisasi?
Narasumber	:	Pada dasarnya seseorang yang bekerja di lingkungan baru akan berpikir bahwa beradaptasi itu sulit tetapi seiring berjalannya waktu dan diikuti dengan lingkungan kerja yang suportif, pegawai dapat menyesuaikan diri dengan menjalin kerja sama dengan pegawai lain demi kepentingan organisasi
Penulis	:	Apakah Anda dapat menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang telah ditetapkan?
Narasumber	:	Tentu mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Seperti salah satu contohnya pada pembuatan laporan tahunan yang harus diterbitkan pada awal tahun berikutnya. Kita akan berusaha untuk menyelesaikannya sebelum deadline
Penulis	:	Apakah Anda merasa puas dengan tugas yang telah Anda selesaikan?
Narasumber	:	Dengan keterampilan yang dimiliki, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Tugas yang terselesaikan dengan baik terutama untuk tugas yang overload dapat menciptakan kepuasan dalam diri pegawai karena mendapat motivasi berupa reward dari organisasi.
Penulis	:	Apa harapan Anda terhadap pengembangan SDM di masa depan dalam organisasi ini?
Narasumber	:	Terciptanya profesionalisme Amil melalui program pengembangan yang dilaksanakan karena setiap amil dituntut untuk bekerja ekstra dan aktif dalam membantu masyarakat khususnya yang memerlukan bantuan dan setiap amil dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan regulasi dan prosedur organisasi.

*Lampiran 2*

**DOKUMENTASI**



Wawancara dengan Bapak Nur Alfin selaku Manajer di kantor BAZNAS Kabupaten Tegal



Wawancara dengan Bapak KH. Syafiq selaku Wakil Ketua IV (Waka Bagian, Adm, sdm, dan Umum) di Kantor BAZNAS Kabupaten Tegal



Wawancara dengan Bapak Faiq Anan Murobby selaku Pegawai di Kantor BAZNAS Kabupaten Tegal

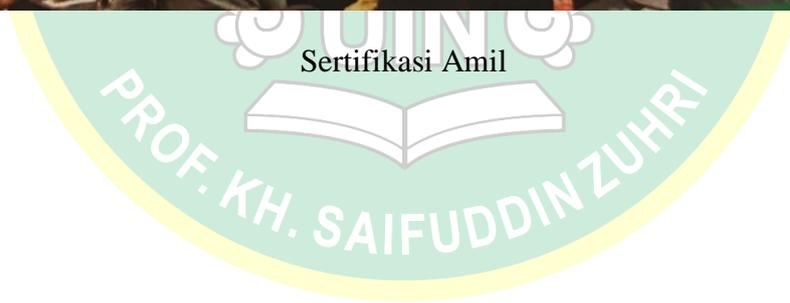




Rekrutmen Amil Pelaksana



Sertifikasi Amil





Pelatihan Berbasis Kompetensi Skema Kepala Pelaksana



Pelatihan Berbasis Kompetensi Skema Kualifikasi 3 Bidang Pengelolaan Zakat



Pembinaan UPZ Kabupaten Tegal



Pendistribusian ZIS



# KALENDER DIKLAT DAN SERTIFIKASI TAHUN 2023



No.	Nama Pelatihan	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>Pelatihan Offline</b>													
<b>A. Pelatihan Tematik</b>													
1	Seri Pengumpulan Ramadhan 1.1 Urgensi Pengumpulan dalam Lembaga Zakat 1.2 Membangun Jiwa Fundraiser Zakat 1.3 Pengelolaan Pengumpulan Retail 1.4 Penyusunan Proposal 1.5 Manajemen Kantor 1.6 Digital Fundraising 1.7 Fundraising UPZ 1.8 Pengelolaan Pengumpulan CSR dan Zakat Badan 1.9 Teknik Presentasi dan Negosiasi 1.10 Promosi Program Pengumpulan 1.11 Manajemen Layanan Muzaki 1.12 Pengelolaan Laporan Pengumpulan 1.13 Pengelolaan Relawan 1.14 Manajemen Pengumpulan & Penyaluran Zakat Fitrah		6 - 10 20 - 24										
2	Pelatihan Pengelolaan Pengumpulan Retail					29 - 31							
3	Pelatihan Pengelolaan Pengumpulan Digital						13 - 15						
4	Pelatihan Pengelolaan Pengumpulan Zakat Badan									12 - 14			
5	Pelatihan Manajemen Layanan Muzaki								20 - 21				
6	Pelatihan Pengelolaan UPZ untuk Amil UPZ		27 - 29								23 - 25		
7	Pelatihan Certified Fundraising Zakat												
8	Pelatihan Perencanaan dan Evaluasi Partisipatif Program Penyaluran Zakat		6 - 8										
9	Pelatihan Monitoring dan Evaluasi Program Zakat dengan metode <i>Social Return Of Investment (SROI)</i>							19 - 21			17 - 19		
10	Pelatihan Merancang Program Pendayagunaan Zakat dengan <i>Logical Framework Analysis (LFA)</i>			6 - 8									
11	Pelatihan Membangun Layanan Mustahik			15 - 16									
12	Pelatihan Manajemen Kebencanaan Lembaga Pengelola Zakat					10 - 12							
13	Pelatihan Menyusun Dokumen Hukum pada Lembaga Pengelola Zakat			13 - 14									
14	Pelatihan Penyusunan Standar Operasional Prosedur Lembaga Pengelola Zakat	30 - 31											
15	Pelatihan Pengelolaan Keuangan dan Akuntansi Zakat							10 - 11	7 - 8				
16	Pelatihan Pengendalian, Manajemen Risiko dan Audit Internal							19 - 21					
17	Pelatihan Strategi Komunikasi Lembaga Pengelola Zakat			1 - 3									
18	Pelatihan General Affair dan Aset Management Lembaga Pengelola Zakat												
<b>B. Development Program</b>													
1	BAZNAS Executive Development Program (BEDP)												
2	Pendidikan Prajabatan Pimpinan BAZNAS Daerah												
3	Amil Development Program (ADP)												

Jadwal dapat berubah sewaktu - waktu

@pusdiklat\_baznas  
@lspbaznas.official

Pusdiklat Baznas  
LSP Badan Amil Zakat Nasional

pusdiklat.baznas.go.id  
lsp.baznas.go.id





# KALENDER DIKLAT DAN SERTIFIKASI TAHUN 2023



Nama Pelatihan	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>C. Soft Skill Training</b>												
1 Pelatihan <i>Service Excellence</i>		6 - 10										
2 Pelatihan <i>Public Speaking</i>			6 - 8									
3 Pelatihan Riset untuk Advokasi												
4 Pelatihan Program Persiapan Pensiun												
5 Pelatihan Menuju Puncak Manfaat												
6 Pelatihan Menyusun Perencanaan Strategis dengan Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> dan Analisis SWOT												
7 Pelatihan <i>Problem Solving and Decision Making</i>												
8 Pelatihan <i>Leadership</i>												
9 Pelatihan <i>Motivation</i>												
10 Pelatihan <i>Self-Development</i>												
11 Pelatihan <i>Managing Job</i>												
12 Pelatihan <i>Coaching &amp; Mentoring</i>												
13 Pelatihan <i>Interpersonal Skill</i>												
14 Pelatihan <i>Thinking Ability</i>												
15 Pelatihan <i>Effectiveness</i>												
<b>D. Pelatihan Berbasis Kompetensi dan Sertifikasi</b>												
1 Skema Pimpinan BAZNAS Daerah		13 - 17			8 - 12	5 - 9	3 - 7	7 - 11	4 - 8	9 - 13	6 - 10	
2 Skema Kepala Pelaksana						12 - 16	10 - 14		11 - 15	16 - 20	13 - 17	
3 Skema Manajer Pengumpulan		20 - 24			22 - 26			28 - 1		30 - 3	20 - 24	
4 Skema Manajer Pendistribusian		20 - 24			22 - 26					30 - 3	20 - 24	
5 Skema Supervisor Pengumpulan		27 - 3					30 - 4				27 - 1	
6 Skema Supervisor Pendistribusian		27 - 3					30 - 4				27 - 1	
7 Skema Kualifikasi 3 Bidang Pengelolaan Zakat		13 - 16			8 - 11	5 - 8	3 - 6	7 - 10	4 - 7	9 - 12	6 - 9	
8 Pelatihan Instruktur + Sertifikasi								21 - 24	18 - 21	23 - 26		
9 Pelatihan Bidang Sumber Daya Manusia + Sertifikasi												
10 Sertifikasi Amil Seluruh Skema		16; 17; 24	3		12; 26; 11	8; 9; 16; 22; 23	6; 7; 14; 28	4; 10; 11; 24; 25	1; 7; 8; 18; 21; 22	12; 13; 20; 26; 27	3; 9; 10; 17; 24	1

Amil Zakat  
Cakap, Profesional, Kompeten

Jadwal dapat berubah sewaktu - waktu

@pusdiklat\_baznas  
@ispbaznas.official

Pusdiklat Baznas  
LSP Badan Amil Zakat Nasional

pusdiklat.baznas.go.id  
isp.baznas.go.id





# KALENDER DIKLAT DAN SERTIFIKASI TAHUN 2023



No.	Nama Pelatihan	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>pelatihan Online</b>													
<b>A. Pelatihan Tematik</b>													
1	Webinar Seri Pengumpulan Ramadhan	23 Jan - 2 Mar											
2	Webinar Awareness ISO 9001: 2015	26											
3	Webinar Kompetensi Amil sesuai SKKNI dan KKN		23										
4	Webinar Kode Etik Amil Zakat			16									
5	Webinar Verifikasi mustahik				6								
6	Webinar Implementasi 5 R dalam Lingkungan Kerja					11							
7	Webinar Keamanan Data dan Informasi						18						
8	Webinar Optimalisasi Media Sosial							20					
9	Webinar Manajemen Risiko - Pencegahan Dini Potensi Penyimpangan								24				
10	Webinar Pengolahan dan Visualisasi Data Pengelolaan Zakat									21			
11	Webinar Mental Health Awareness										10		
12	Webinar Pengelolaan Arsip di Lingkungan OPZ											7	
<b>B. Pelatihan Berbasis Kompetensi</b>													
1	Skema Kepala Pelaksana		6 - 9			15 - 19			14 - 18				
2	Skema Manajer Pengumpulan							24 - 28					
3	Skema Manajer Pendistribusian							24 - 28					
4	Skema Supervisor Pengumpulan					29 - 2				25 - 29			
5	Skema Supervisor Pendistribusian					29 - 2				25 - 29			
6	Skema Kualifikasi 3 Bidang Pengelolaan Zakat	30 - 3						17 - 21					

### Special Training

Pusdiklat BAZNAS juga menyelenggarakan In House Training dengan materi sesuai kebutuhan lembaga



**Amil Zakat**  
Cakap, Profesional, Kompeten

### Pelatihan Offline, Online, dan In House Training

Admin  
Pusdiklat Badan Amil Zakat Nasional  
0852 - 1877 - 0773

### PBK dan Sertifikasi

Admin  
LSP Badan Amil Zakat Nasional  
0812 - 9565 - 6065

### Alamat Kantor

Jl. Matraman Raya No.134,  
Kb. Manggis, Kec. Matraman,  
Kota Jakarta Timur, DKI Jakarta 13150

Jadwal dapat berubah sewaktu - waktu

@pusdiklat\_baznas  
@lspbaznas.official

Pusdiklat Baznas  
LSP Badan Amil Zakat Nasional

pusdiklat.baznas.go.id  
lsp.baznas.go.id



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Elfina Aulia Nurrahma  
NIM : 2017103085  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Tempat/Tanggal Lahir : Tegal, 13 Juni 2002  
Alamat : Perumahan Villa Slawi Regency A. 24 Tegalandong  
Email : [elfinaauria@gmail.com](mailto:elfinaauria@gmail.com)  
No. Handphone : 087791548984

### Riwayat Pendidikan

1. TK : TK Ihsaniyah 1 Tegal
2. SD : SD Negeri Tegalsari 02
3. SMP : SMP Negeri 3 Tegal
4. SMA : SMA Negeri 2 Tegal
5. Perguruan Tinggi : UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto