

## ***STRENGTHENING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION NATIONAL ZAKAT AGENCY (BAZNAS)***

**Moch. Aminuddin Hadi**

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau Kepulauan  
aminudinhadi@gmail.com

### ***ABSTRACT***

*BAZNAS is a non-structured state institution that was formed based on Law Number 23 of 2011. BAZNAS has a strategic function in managing zakat potential in Indonesia to improve the living standards of the community, especially the poor.*

*The purpose of this study is to obtain important themes that influence the strengthening of the human resource management function of the National Zakat Agency (BAZNAS). This study uses a qualitative paradigm and with a phenomenological approach strategy. Data collection techniques were carried out by interviewing 5 informants. Transcription process of interview data, theme compilation and theme grouping is carried out. The model is built using the Interpretative Structural Modeling (ISM) approach and is supported by strategic assumptions from the SAST (Strategic Assumption Surfacing and Testing) method.*

*The contribution of this research is the concept of developing human resource management functions in BAZNAS as a non-profit organization that needs to be managed professionally. Strengthening the human resource management function BAZNAS will improve the performance of BAZNAS in helping the government of the Republic of Indonesia reduce poverty.*

### ***Keywords:***

*Management of human resources, functions of human resource planning, function of retention and utilization of human resources, function of human resource development, phenomenology*

### ***ABSTRAK***

BAZNAS adalah lembaga negara non-terstruktur yang dibentuk berdasarkan UU No. 23 tahun 2011. BAZNAS memiliki fungsi strategis dalam mengelola potensi zakat di Indonesia untuk meningkatkan standar kehidupan masyarakat, terutama masyarakat miskin.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan tema-tema penting yang mempengaruhi penguatan fungsi manajemen sumber daya manusia dari Badan Zakat Nasional (BAZNAS). Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dan dengan strategi pendekatan fenomenologis. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai 5 informan. Proses transkripsi data wawancara, kompilasi tema dan pengelompokan tema dilakukan. Model ini dibangun menggunakan pendekatan Interpretative Structural Modeling (ISM) dan didukung oleh asumsi strategis dari SAST (Strategic Assumption Surfacing and Testing) metode.

Kontribusi dari penelitian ini adalah konsep pengembangan fungsi manajemen sumber daya manusia di BAZNAS sebagai organisasi nirlaba yang perlu dikelola secara profesional. Memperkuat fungsi manajemen sumber daya manusia BAZNAS akan meningkatkan kinerja BAZNAS dalam membantu pemerintah Republik Indonesia mengurangi kemiskinan.

## **Kata kunci:**

Manajemen sumber daya manusia, fungsi perencanaan sumber daya manusia, fungsi retensi dan pemanfaatan sumber daya manusia, fungsi pengembangan sumber daya manusia, fenomenologi

## **1. Pendahuluan**

Zakat adalah salah satu kewajiban bagi orang Islam yang bercorak sosial-ekonomi. Sekalipun banyak dibahas dalam pokok bahasan ibadah, tetap merupakan bagian sistem sosial-ekonomi Islam, dan oleh karena itu dibahas dalam buku-buku tentang strategi hukum dan ekonomi Islam (Qardhawi, 2002). Ditinjau dari segi Bahasa, kata *zakat* berarti berkah, tumbuh dan baik. Terdapat istilah *muzakki* yaitu orang yang membayar zakat, sedangkan yang menerima disebut *mustahik*, sedangkan *'amil* adalah orang-orang yang mengelola zakat. Prinsip kerja *'amil* adalah menerima zakat dari *muzakki* dan menyalurkannya kepada *mustahik*.

Pengelolaan zakat sudah ada sejak zaman Rosululloh Muhammad SAW melalui *Bait al Mal wa Tamwil* (BMT) dan dilanjutkan ke *khulafah ar rosyidin* hingga ke khalifah berikutnya. Di Indonesia pengelolaan zakat telah dimulai semenjak Islam masuk di Indonesia pada Abad ke-7. Melalui UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan Zakat yang menggantikan UU sebelumnya, menempatkan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai pengelola zakat nasional dimana LAZ dibentuk untuk membantu BAZNAS. Pertumbuhan penghimpunan zakat secara nasional terus mengalami kenaikan yang cukup signifikan. BAZNAS menjalankan fungsi sebagai koordinator dan operator zakat. Melalui fungsi operator, BAZNAS membuat program penghimpunan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat, infaq, shodaqoh dan dana keuangan sosial lainnya. BAZNAS menjalankan fungsi sebagai koordinator yang melakukan koordinasi bagi BAZNAS tingkatan di bawahnya dan atau Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di bawah kewenangannya serta LAZ yang beroperasi di wilayah kerjanya. Untuk menjalankan kedua fungsi tersebut, diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang mencukupi baik secara kualitas

maupun kuantitas. SDM dikategorikan pada unsur pimpinan dan non-pimpinan. Kualitas SDM sangat berpengaruh pada kinerja BAZNAS, Karena itu diperlukan strategi manajemen SDM yang baik dan efektif.

Penelitian akan dirancang dengan metode metode kualitatif fenomenologis hingga mendapatkan tema-tema penting dan model yang tepat untuk menjawab pertanyaan bagaimana mengembangkan fungsi - fungsi pengelolaan SDM BAZNAS yang aplikatif dan sesuai dengan syariah?

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1. Ketentuan perundang-undangan**

BAZNAS adalah lembaga pemerintah non struktural yang melakukan pengelolaan zakat, yang stuktur organisasinya diatur oleh UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan PP Nomor 14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Struktur organisasi BAZNAS terdiri dari pimpinan dan unit pelaksana. Persyaratan, proses rekrutmen, pengangkatan, tugas dan tanggung jawab pimpinan telah diatur dengan jelas dalam peraturan perundangan tersebut.

BAZNAS Provinsi terdiri dari unsur Pimpinan dan pelaksana. Pimpinan terdiri atas Ketua dan 4 Wakil Ketua. Pimpinan berasal dari unsur ulama, tenaga profesional dan tokoh masyarakat. Pelaksana melaksanakan fungsi administrasi dan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan serta pertanggungjawaban dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Pelaksana bukan dari pegawai negeri sipil, namun pegawai negeri sipil dapat diperbantukan pada BAZNAS provinsi, kabupaten dan kota (Pasal 34 PP 14 Tahun 2014). Ketentuan serupa juga berlaku pada BAZNAS kabupaten/kota dan dijelaskan pada pasal 41 PP 14 Tahun 2014.

## 2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah

Didin Hafiduddin (2017:26) menjelaskan bahwa terdapat 3 pilar ekonomi syariah, yaitu (1) sektor riil, (2) sektor moneter, dan (3) sektor zakat, infaq, sedekah, wakaf dan sejenisnya. Untuk menegakkan ke-3 pilar tersebut diperlukan ketersediaan SDM syariah yang memiliki loyalitas tinggi terhadap Islam. SDM syariah bagi para pelaku ekonomi syariah sudah saatnya menjadi perhatian utama dalam pengembangan ekonomi syariah. Manajemen SDM syariah mulai dari pemilihan, pelatihan, pengembangan, dan pengelolaannya.

Memahami manajemen SDM syariah dimulai dari memahami pilar bangunan Islam yang terdiri dari (1) tauhid, (2) ahlak, (3) syariah dengan tujuan menjaga agama, menjaga jiwa, menjaga akal, menjaga keturunan dan menjaga harta. Penerapan syariah tersebut akan menghasilkan (1) keadilan, (2) keamanan, (3) kemakmuran, dan (4) persaudaraan.

Selanjutnya model HRD syariah dibangun dari *tauhidullah* sebagai pondasi atau asas, dengan tiga pilar utama yaitu (1) *tauhid uluhiyyah*, (2) *tauhid rububiyah*, dan (3) *tauhid asma wa sifat*. Tauhid inilah yang dijadikan dasar pembentukan kepribadian setiap karyawan dalam sebuah organisasi. Implementasi asas tauhid ini menjadikan (1) hati yang selamat menjadi landasan, (2) memahami bahwa bekerja adalah ibadah, (3) memahami jihad sebagai etos kerja, (4) prestasi *al-mujahadah* (kerja keras dan optimal) untuk mencapai prestasi tertinggi, (5) profesional menyikapi waktu, (6) mengembangkan kerjasama, *tanafus*, dan *ta'awun* (berkompetisi dan bekerjasama), (7) menjaga profesionalisme, (8) mencapai mutu terbaik *al-itqan* (kemantapan dan *perfectness*), dan (9) berusaha *ahsanu amalan* (melakukan yang terbaik atau lebih baik lagi).

Inspirasi penerapan manajemen SDM syariah ini meneladani pada yang telah diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW, yaitu: (1) Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin teladan, (2) Pendelegasian

kepemimpinan pasukan kepada Usamah bin Zaid, (3) Nabi Muhammad SAW terjun langsung ke lapangan, (4) Kepemimpinan *good governance*, (5) Pengelolaan SDM dalam bisnis Rosululloh SAW, dengan mengedepankan karakter jujur, berpikiran maju, kompeten, memberi inspirasi, cerdas, adil, berpandangan luas, mendukung, lurus terang, dapat diandalkan, kerja sama, tegas, berdaya imajinasi, berambisi, berani, perhatian, matang, setia, menguasai diri dan mandiri, (6) Penunjukan SDM yang kompeten dalam mengelola baitul maal.

Implementasi manajemen SDM syariah ini meliputi aspek (1) rekrutmen dan seleksi, (2) mengutamakan kualitas bukan kuantitas, (3) pengkaderan dan pendelegasian wewenang. Fungsi-fungsi manajemen HRD Syariah yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

### 1. Membangun Budaya Perusahaan

Dasar membangun budaya perusahaan ialah Firman Allah SWT di dalam Al Quran surah Al Mukminun ayat 1 sampai 11. Ayat-ayat tersebut menjelaskan sifat-sifat seorang mukmin untuk mendapat kebahagiaan, produktif di dalam berbicara dan bekerja, serta menjaga amanah dan janji. Budaya yang dikembangkan di lingkungan bisa dimulai dari yang sederhana seperti: cara melayani pelanggan, cara berpakaian, membiasakan sholat berjamaah, dan doa di awal serta akhir bekerja.

### 2. Rekrutmen dan seleksi syariah

Dasar dari proses rekrutmen ialah Firman Allah SWT di dalam Al Quran surah Al Qoshos ayat 26 yang artinya “ *Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kami ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya*”. Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerja atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi yaitu kompetensi lahiriyah dan batiniyah.

### 3. Pelatihan dan Pengembangan Syariah

Dasar dari fungsi ini ialah hadits Nabi Muhammad SAW yang artinya “... Orang-orang yang beruntung ialah yang hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini ..” Dari dasar hadits ini, Dr Abudullah Nashid Ulwan mengembangkan

konsep *Islamic Continue Improvement* yang merupakan lingkaran proses: *mujahadah – mu'ahadah – muroqobbah – muhasabah*, dan kembali ke *mujahadah* lagi dan seterusnya. Contoh penerapan pelatihan dan pembangan syariah ialah muatan program pelatihan dan pengembangan SDM syariah yaitu: 1) Tauhid/*Aqidah Islamiyyah*, 2) Al Iman, 3) *Ma'rifatullah*, 4) *Ma'rifatur Rosul*, 5) *Ma'rifatul Islam*, 6) *Aqlak al karimah*, 7) *Ukhuwwah Islamiyyah*, dan 8) *Fiqh muamalah*.

#### 4. Penilaian Kinerja Syariah

Penilaian kinerja syariah pada prinsipnya adalah merencanakan, memantau serta mengevaluasi kompetensi syariah para karyawan. Kompetensi syariah perlu dikembangkan karena sejalan dengan tujuan perusahaan yaitu bisnis yang mardhotillah. Indikator kinerja syariah yang mudah diukur ialah kemampuan dan kualitas bacaan Al Qur'an karyawan. Dasar dari hal ini ialah hadits yang artinya “..bahwa nilai dirimu ditentukan dari bacaan yang terakhir ..”

#### 5. Kompensasi dan Benefit Syariah

Dasar dari imbalan dalam Islam terdapat di dalam Al Quran surah At Taubah ayat 105, Surah An Nahl ayat 97, dan Surah Al Kahfi ayat 30. Secara operasional terdapat hadits yang artinya “Mereka adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu; sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya sendiri dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya sendiri; dan tidak membebankan kepada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah membantu mereka (mengerjakannya)” (HR Bukhari Muslim).

Sistem pengupahan di dalam Islam memiliki banyak dimensi, seperti memperhatikan eketifitas waktu (QS An Nisa:28), pembayaran upah lembur (hadits), pemberian hak cuti (hadits), pekerja berhak atas jaminan hari tua (QS Al Isra 23-24), jaminan kecelakaan kerja dan resiko kerja (QS Al Baqoroh:286). Pengembangan sistem pengupahan dapat dikembangkan tunjangan yang bersifat syariah seperti:

tunjangan aqiqah, fasilitas umroh dan haji, cuti *i'tikaf*, pinjaman tanpa bagi hasil, pengelolaan zakat profesi, dan lain-lain.

#### 6. Hubungan Industrial Syariah

Dasar hubungan industrial syariah salah satunya ialah firman Allah SWT di dalam Al Quran Surah Al Maidah ayat 2 yang artinya “dan bekerja samalah kamu dalam kebaikan dan taqwa dan janganlah bekerja sama dalam dosa dan pelanggaran”. Bila terdapat perselisihan maka ada anjuran untuk mendamaikan, sebagaimana firman Allah SWT di dalam Al Quran surah Al Hujuroh ayat 10 yang artinya “ Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat.

Prinsip-prinsip yang dapat dikembangkan di dalam hubungan industrial syariah yaitu: 1) akad yang jelas, transparan dan adil, 2) memperhatikan hak-hak pekerja, 3) profesional dalam standarisasi kerja dan upah, 4) jaminan perlindungan pekerja.

### 2.3. Standar Kualifikasi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) untuk Manajemen SDM

Standar Kompetensi memiliki dimensi yang sangat luas dalam proses pembentukan SDM yang berkualitas. Standar ini dapat dijadikan pedoman dalam penyusunan kurikulum, silabus, dan modul pelatihan berbasis kompetensi untuk menghasilkan SDM kompeten yang terstandarisasi dan mampu telusur (Yunus Triyongo, 2016:1). Dengan memiliki standar kompetensi maka Indonesia dapat melakukan harmonisasi standarisasi dengan negara-negara lain di kawasan ASEAN melalui bentuk-bentuk kerjasama serta notifikasi antar negara. Proses penyetaraan atau pengakuan antar negara ini dikenal dengan istilah *Mutual Recognition Arrangement (MRA)*.

SKKNI MSDM Indonesia disusun mengikuti metodologi *Regional Methodology Competency Standard (RMCS)*, yaitu metodologi penyusunan standar kompetensi profesi yang mengacu pada fungsi suatu profesi. Proses penyusunan ini dimulai dari tujuan utama

profesi MSDM di Indonesia yang dijabarkan sebagai: “ Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang kompeten, kompetitif, beretika dan patuh pada ketentuan yang berlaku, melalui pengelolaan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi” (Yunus Triyonggo, 2015:18). Fungsi kunci dirumuskan menjadi 9 dan setiap fungsi kunci akan dijabarkan dalam beberapa fungsi utama sebagai berikut:

1. Membuat strategi dan perencanaan pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi, terdiri dari 3 fungsi utama berikut: a) Membuat strategi dan kebijakan pengelolaa SDM yang sesuai dengan asas kepatutan yang berlaku untuk mendukung strategi organisasi, b) Membuat kebijakan dan rancangan organisasi untuk mendukung strategi SDM, c)Membuat perencanaan kebutuhan akan pekerja.
2. Merencanakan, mencari, memilih SDM yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa yang akan datang, terdiri dari 3 fungsi utama berikut: a) Menyusun rencana pengadaan pekerja b) Mengadakan seleksi calon pekerja, c) Mengatur penempatan pekerja.
3. Membangun organisasi yang efektif dan efisien, terdiri dari 6 fungsi utama berikut: a) Menyusun perencanaan intervensi pengembangan organisasi, b) Menyusun program intervensi pengembangan organisasi, c) Melaksanakan proses intervensi pengembangan organisasi, d) Melakukan evaluasi intervensi pengembangan organisasi, e) Merancang standar kompetensi kerja, f) Membangun budaya organisasi.
4. Mengelola proses pembelajaran dan pengembangan SDM, terdiri dari 3 fungsi utama berikut: a) Melakukan analisis kebutuhan pembelajaran dan pengembangan, b) Merancang program pengembangan dan evaluasi pelatihan., c) Melakukan aktivitas kegiatan dan evaluasi pembelajaran dan pengembangan SDM.
5. Mengelola talenta secara terintegrasi agar meningkatkan pertumbuhan

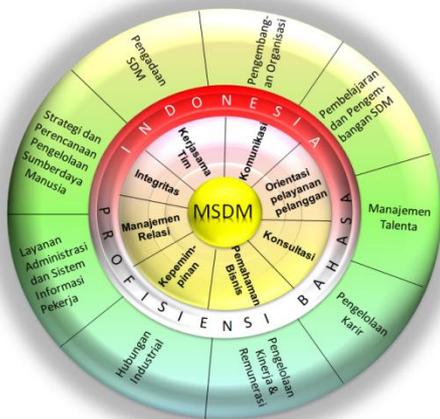
organisasi, terdiri dari 4 fungsi utama berikut: a) Menyusun kerangka strategi manajemen talenta, b) Menyusun program manajemen talenta, c) Melaksanakan manajemen talenta., d) Melakukan evaluasi penerapan manajemen talenta.

6. Mengelola karir agar pekerja dapat berkembang dan berkontribusi optimal, terdiri dari 2 fungsi utama berikut: a) Menyusun strategi dan sistem pengelolaan karir, b) Melaksanakan pengelolaan karir.
7. Mengelola kinerja agar selaras dengan tujuan organisasi serta pemberian penghargaan yang menarik, kompetitif dan adil, terdiri dari 5 fungsi utama berikut: a) Menyusun sistem pengelolaan kinerja, b) Melaksanakan sistem pengelolaan kinerja, c) Mengembangkan tindak lanjut hasil penilaian kinerja., d) Menyusun sistem remunerasi, ) Mengembangkan sistem remunerasi.
8. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan pekerja dan hubungan industrial yang harmonis untuk mencapai tujuan organisasi, terdiri dari 5 fungsi utama berikut: a) Membangun kepuasan kerja guna mendorong keterlekatan pekerja pada organisasi, b) Membangun komunikasi pekerja secara efektif, c) Menyusun strategi hubungan industrial, d) Melaksanakan norma ketenagakerjaan umum berdasarkan ketentuan peraturan perundangan, e) Melaksanakan hubungan industrial melalui sarana hubungan industrial.
9. Menyediakan dan mengembangkan layanan administrasi dan sistem informasi Manajemen SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi, terdiri dari 2 fungsi utama yaitu: a) Membangun sistem informasi SDM guna memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi, b) Melaksanakan pelayanan administrasi pekerja secara efektif dan efisien.

Model Kompetensi Praktisi Manajemen SDM di Indonesia dikembangkan oleh Yunus Triyonggo (2006:20) , digambarkan dalam gambar 2.1.Prasyarat generik merupakan kompetensi lunak (*soft competency*) terdiri

dari 8 elemen, yaitu: 1) Integritas, 2) Kerjasama, 3) Komunikasi, 4) Orientasi Pelayanan ke Pelanggan, 5) Konsultasi, 6) Pemahaman Bisnis, 7) Kepemimpinan, 8) Manajemen Relasi. Di dalam SKKNI MSDM terdapat 104 unit kompetensi yang terbagi dalam 9 kluster, dengan perincian sebagai berikut:

1. Strategi dan Perencanaan Pengelolaan SDM yang berisikan 7 unit kompetensi,
2. Pengadaan Sumber Daya Manusia yang terdiri dari 8 unit kompetensi,
3. Pengembangan organisasi yang terdiri dari 16 unit kompetensi,
4. Pembelajaran dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang terdiri dari 8 unit kompetensi,
5. Manajemen Talenta yang terdiri dari 9 unit kompetensi,
6. Pengelolaan Karir yang terdiri dari 6 unit kompetensi,
7. Pengelolaan Kinerja dan Remunerasi yang terdiri dari 18 unit kompetensi,
8. Hubungan Industrial yang terdiri dari 23 unit kompetensi.
9. Layanan Administrasi dan Sistem Informasi Pekerja yang terdiri dari 9 unit kompetensi.



Gambar 2.1 Model Kompetensi Praktisi MSDM Indonesia

### 3. Preposisi Penelitian

Penguatan fungsi manajemen SDM BAZNAS perlu dikembangkan sebagai upaya mendukung fungsi BAZNAS sebagaimana amanah UU Nomor 23 Tahun 2011. Pengembangan strategi mempertimbangkan 3 fungsi utama

manajemenSDM yaitu: perencanaan, utilisasi dan retensi, dan pengembangan karyawan. Keseluruhan fungsi tersebut dikembangkan mengacu pada kluster-kluster manajemen SDM pada SKKNI MSDM. Fungsimanajemen SDM BAZNAS memiliki ke-khasan karena ketentuan syariah dan karakteristik organisasi nirlaba dengan potensi mobilisasi dana yang sangat besar. FungsimanajemenSDM BAZNAS perlu dikembangkan secara kredibel, aplikatif dan syariah.

### 4. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif atau pendekatan subyektif – fenomenologi. Creswell (dalam Sugiyono, 2013:14) menjelaskan bahwa penelitian fenomenologi merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan pengumpulan data dengan observasi partisipan untuk mengetahui fenomena esensial partisipan dalam pengalaman hidupnya.

Penelitian kualitatif menuntut keterlibatan langsung peneliti dalam proses pengambilan data, sehingga posisi peneliti sekaligus sebagai instrument dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai *human instrument* dan dengan teknik pengumpulan data *participant observation* dan *in depth interview* (Sugiyono, 2013:23).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pihak-pihak para ahli bidang manajemen SDM yang memiliki reputasi nasional dan pimpinan serta eksekutif BAZNAS RI yang memiliki keahlian dan perhatian pada pengelolaan SDM. Hal ini untuk menjamin kualitas wawancara akan menghasilkan data – data yang layak digunakan untuk penelitian ini.

Adapun informan adalah sebagai berikut: (1) Yunus Trionggo, berpengalaman sebagai ketua tim penyusun SKKNI MSDM dan sebagai top eksekutif *human resource capital* beberapa perusahaan ternama, (2) Agus Siswanto, mantan pendiri dan mantan direktur utama Asuransi Takaful, penulis buku HRD Syariah dan memiliki pengalaman belasan tahun dalam bidang konsultan HRD Syariah, (3) Arifin

Purwakananta, praktisi zakat skala nasional dan saat ini menjadi deputi direktur eksekutif BAZNAS, (4) Emy Hamidiah, praktisi zakat yang memiliki pengalaman sebagai direktur SDM BAZNAS dan saat ini menjadi anggota BAZNAS, dan (5) KH. Muhammad Ridlo Hisyam, pakar tafsir Al Quran dan Hadits dari Yogyakarta.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai dirasa belum memuaskan maka peneliti akan mengajukan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang kredibel. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification* (Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2013:344). Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data ini ialah: 1) *Coding*, pemberian kode data yang diperoleh dari transkripsi wawancara dengan informan, 2) *Noting*: bentuk-bentuk penjelasan khusus atau penetapan catatan-catatan, 3) *Abstracting dan comparing*: meringkas dan membandingkan material yang diurutkan, disaring dan mengidentifikasi frase yang sama, hubungan, dan perbedaan-perbedaan, proses ini membangun kategorisasi berdasarkan kode ke dalam tingkat yang lebih umum, konstruksi konseptual, pola atau proses, membandingkan persamaan dan perbedaan di seluruh kejadian data, 4) *Checking and refinement*: membaca berulang teks untuk mengisolasi, memeriksa, dan memperbaiki pemahaman tentang pola, proses, kesamaan, dan perbedaan, 5) *Generalizing*: menguraikan beberapa generalisasi yang mencakup atau menjelaskan konsistensi di dalam data set, dan 6) *Teorizing*: mencocokkan generalisasi dari data dengan konsep formal pengetahuan yang menggunakan konstruk atau teori, membangun teori baru yang terkait erat antara data dengan struktur pengetahuan.

## 5. Hasil

Hasil analisis data disajikan dalam 2 tabel, yaitu tabel 1 menyajikan ringkasan hasil penelitian yang terdiri dari 32 tema dan tabel 2 berisi validasi ahli tentang dalil naqli pada tema – tema yang khas untuk mempertajam temuan penelitian.

Tabel 1 Ringkasan Temuan hasil Penelitian

Fungsi	Klaster	Tema
Fungsi Perencanaan dan Pengadaan SDM BAZNAS	Strategi Perencanaan Pengelolaan SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencana Strategis Manajemen SDM BAZNAS Perencanaan &amp; Pengadaan SDM Syariah</li> <li>2. Peran Pimpinan dalam perencanaan</li> <li>3. Audit SDM</li> </ol>
	Pengadaan SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kriteria Amanah</li> <li>2. Kriteria <i>digital friendly</i></li> <li>3. Sistem Penarikan dan seleksi sebagai kunci</li> <li>4. Kompetensi pimpinan</li> </ol>
	Pengembangan Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar Kompetensi Khusus Amil</li> <li>2. Sertifikasi Amil</li> <li>3. Kualifikasi SDM BAZNAS saat ini</li> <li>4. Kompetensi Pimpinan – leadership</li> <li>5. Efektifitas kolektif kolegial</li> <li>6. Pengembangan Organisasi</li> <li>7. Gerakan Budaya Zakat</li> </ol>
Fungsi Retensi & Utilisasi SDM BAZNAS	Hubungan Industrial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan Kerja Syariah</li> <li>2. Hubungan Kerja Amil</li> <li>3. Hubungan Kerja Asnaf Non Amil</li> </ol>
	Pengelolaan Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produktivitas karena pondasi syariah</li> <li>2. PMS sebagai tools mencapai tujuan BAZNAS</li> <li>3. Kreasi &amp; Inovasi untuk mendukung pengupahan dan kinerja</li> </ol>



tema. Dengan menggunakan pendekatan ISM, peneliti menyusun model

keterhubungan antar tema.

## Gambar 2 Penguatan Fungsi Manajemen SDM BAZNAS

Fungsi manajemen SDM BAZNAS memiliki landasan syariah, dimulai dari fungsi perencanaan SDM BAZNAS yang terdiri dari 3 klaster yaitu: klaster perencanaan strategis SDM (QS 16:43), klaster pengadaan SDM (QS 16:43), dan klaster pengembangan organisasi (QS 23:1-11). Fungsi retensi dan utilisasi SDM BAZNAS terdiri 3 klaster yaitu: klaster hubungan kerja (QS 5:2), klaster sistem pengelolaan kinerja (QS 53:39), dan klaster remunerasi dan sistem insentif (QS 53:39). Fungsi pengembangan SDM BAZNAS terdiri dari 2 klaster yaitu: klaster pelatihan dan pengembangan SDM BAZNAS (QS 4:58) dan klaster pengelolaan karir dan talenta SDM BAZNAS (QS 4:58).

Penguatan klaster perencanaan strategis SDM melalui kompetensi pimpinan dalam proses perencanaan strategis. Dalam klaster ini juga perlu disusun perencanaan audit SDM. Pengadaan SDM BAZNAS perlu dipandang sebagai fungsi yang sangat menentukan keberhasilan fungsi manajemen SDM lainnya. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam pengadaan ialah kriteria amanah dan *digital friendly*. Pada

klaster pengembangan organisasi perlu dikembangkan Standar Kompetensi Khusus Amil (SKK Amil), sertifikasi amil, peningkatan kompetensi kepemimpinan, dan efektifitas kolektif kolejal. Pada hilirnya diharapkan terbangun budaya zakat.

Penguatan fungsi retensi dan utilisasi SDM BAZNAS diawali pada klaster hubungan industrial dengan penerapan hubungan kerja syariah. Pada pola hubungan ini dapat dikembangkan pola hubungan kerja amil dan pola hubungan kerja non-amil. Pada klaster pengupahan perlu dikembangkan pengupahan syariah, sistem insentif amil, alternatif pola pengupahan dan rasio amil terhadap kinerja penghimpunan. Pada klaster manajemen kinerja diperlukan kreasi dan inovasi yang mendukung pengupahan berbasis kinerja.

Penguatan fungsi pengembangan SDM BAZNAS dimulai dari klaster pembelajaran dan pengembangan SM. BAZNAS perlu memastikan *readiness availability* melalui serangkaian program pembentukan pondasi aqidah, pendidikan dan latihan pimpinan dengan pendekatan kompetensi khusus. Pada klaster manajemen talenta, BAZNAS memiliki

*talent acquisition* yang khas. Lingkungan talenta BAZNAS juga mendukung untuk dikembangkan manajemen karir dengan konsep BAZNAS sebagai *talent champion*.

Model di atas memungkinkan BAZNAS untuk memulai menerapkan pengelolaan SDM dimulai dari *small unit organization* yang selanjutnya disebut organisasi unit kecil dengan cukup menjalankan fungsi esensial manajemen SDM hingga berkembang memenuhi seluruh fungsi manajemen SDM. SMO merupakan gerakan *down-top*, yaitu dimulai dari BAZNAS di daerah hingga kemudian bisa berkembang dengan baik. Sedangkan dari BAZNAS RI perlu gerakan *top-down*, yaitu gerakan sertifikasi amil dan budaya zakat.

Gerakan *top-down* dimulai dari merumuskan permasalahan organisasi, menentukan dan membangun kompetensi, merumuskan nilai-nilai budaya hingga internalisasi kepada seluruh SDM organisasi. BAZNAS telah membuat keputusan strategis yaitu sertifikasi amil. Penyusun standar kompetensi khusus hingga terlaksananya sertifikasi merupakan langkah penting bagi BAZNAS untuk menjalankan fungsi dan peranannya sesuai amanah UU 23 Tahun 2011.

## 7. Kesimpulan

Penguatan fungsi manajemen SDM BAZNAS dilakukan pada 8 klaster sebagai berikut:

1. Perencanaan strategis SDM BAZNAS dengan menekankan pada kompetensi pimpinan di dalam merumuskan rencana strategis manajemen SM BAZNAS.
2. Pengadaan SDM BAZNAS dikembangkan berbasis syariah dengan pendekatan *digital friendly*.
3. Pengembangan Organisasi dimulai dari penetapan SKK amil, sertifikasi dan konsep *small model organization* (SMO).
4. Hubungan Industrial dikembangkan berbasis syariah dan diterapkan untuk hubungan kerja amil dan hubungan kerja asnaf non-amil.

5. Pengupahan berbasis kinerja amil dan mengembangkan sistem insentif amil.
6. Manajemen Kinerja dengan dasar produktivitas serta menciptakan inovasi kinerja amil dan pengupahan.
7. Pembelajaran dan pengembangan SDM diawali dengan pembentukan pondasi syariah, diklat pimpinan dan SDM pelaksana berbasis kompetensi.
8. Manajemen karir dan talenta yang khas dengan BAZNAS sebagai *talent champion*.

## 8. Daftar Pustaka

- Abdel Wadoud M.E.S, et all (2012), Human Resources I Islamic Bank, *Journal of Economic Theory*; 6 (2), 66-69.
- Abubakar Taibu & Abubakar Allumi Ura (2013), Assessing the Effect of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sakoto, *Journal of Business Studies Quartely, Volume 5 No.2, 2013, ISBN 2152-1034*
- Abu Fahmi, et all (2017), HRD Syariah: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah
- Ash-Shiedieqi, T (1999), *Pedoman Zakat*, Edisi ke-2, Pustaka Reski Putra, Semarang
- Ali Alkahtani (2014), An Application of Islamic Principle in Building a Robust Human Resources Management (in Islamic Cuntries), *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Science (IJRAOB) An online International Research Journal (ISSN: 2311-3197), Vol 1 issue 3.*
- Amrizah Kamaluddin & Nawal Kasim (2013), The Relationship between Human Resources Management and Islamic Microfinance Provider's Performance: the Mediating Role of Human Capital, *International Journal of*

- Business and Social Science, Vol.4 No 16, December.*
- Bader Obeidat (2016), Cultural Influence on Strategic Human Resource Management Practices: A Jordanian Case Study, *International Business Research; Vol. 9, No. 10; 2016ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012, Published by Canadian Center of Science and Education*
- Baznas RI (2017), Zakat Outlook Indonesia Tahun 2017, Pusat Kajian Strategis, Badan Amil Zakat Nasional (Baznas).
- Burhanudin Yusuf (2015), Human Resources Development of Sharia Banking: Phenomenological Approach, *Al-Iqtishod Journal, Vol VIII No 2, July.*
- Cresswell, John W (2014), *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Dessler, G (2011), *Human Resources Management 12<sup>th</sup> edition*, Pearson Education Limited, Prentice Hall
- Hafiduddin, Didin dan Hendri Tanjung (2003), *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani Press.
- <https://www.islampos.com/menelusuri-sejarah-pengelolaan-zakat-di-indonesia-267490/> diunduh pada 1 Juli 2017
- <http://dienekosyariah.blogspot.co.id/2015/11/penerapan-zakat-dan-wakaf-di-negara.html> diunduh pada 1 Juli 2017
- Ilaamie Abdul Ghani Azmi (2009), Human Capital Development and Organizational Performance: A Focus n Islamic Perspective, *Syariah Journal Vol 17, No 2*
- Keputusan Menteri Agama Nomor 333 Tahun 2015 tentang Pedoman Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat
- Khalid Ahmad (2008), Chalange and Practices in Human Resources Management of the Muslim World, *The Journal of Human Resources an Adult Learning Vol 4 (2), December.*
- M. Yunus Trionggo (2016), *Menjadi Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia yang kompeten*, Jakarta
- Mohd Shahril bin Ahmad Razimi, et all (2014), The Concepts of Dimention in Human Resources Managemeny from Islamic Management Perspective, *Middle-East Journal of Scientific Research 20 (9) 1175-1182*
- Nik Muktasim Nik Ab. Ramhan, et all (2013), Relationship between Islamic Human Resources Management (IHRM) Practices and Trust: an Empirical Study, *Journal of Industrial Engineering Management, JIEM Vol 6 (4):1105-1123.*
- Nurul Bariah, et all (2015), The Determinant of Islamic Banking Human Resources Performance: Bank Syariah Mandiri Indonesia, *Internastional Journal of Information and Technology and Business Management; 29<sup>th</sup> August 2015, Vol 40 No 1*
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 307 Tahun 2014 tentang SKKNI - MSDM
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat
- Peraturan Baznas Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 52 tahun 2014 tentang Syarat Pendayagunaan Zakat untuk Usaha Produktif
- Qardawi, Yusuf (2011), *Hukum Zakat*, cetakan ke-12, PT Mitra Kerta Jaya Indonsia, Jakarta
- Journal 15 (2): 164-173, 2011 ISSN 1818-4952 © IDOSI Publications.*
- Siswanto (2014), Improving Competitiveness of Islamic Banking Human Resources Through Implementation of Quran Based HRM Practices, *European Journal of Business*

*and Social Sciences*, Vol 3 No 3, pp 1-13, June

Sepky Mardian (2014), *Pengelolaan Zakat di Indonesia: Perspektif sejarah dan regulasi*, *Syarah Jurnal Hukum Islam dan Ekonomi*, STAIN Malikulsaleh, Aceh, Volume I, No. 2, Juli-September 2012, hlm. 309-324, ISSN 2302-9978

Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Tahreem Noor Khan (2015), *Closing the Gaps of Human Resources in Islamic Banks: Literature Reveiw Analysis*, *International Journal of Business and Social, Science*, Vol. 6, 5 Mei.

Undang Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Undang Undang no 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Wisber Wiryanto (2016), *The Islamization of Human Resources Management, Text Book for Higher Education In Indonesia Through Al Faruqi's Theory*, *Ar-Raniry: International Journal of Islamic Studies* Vol 3, No 1, June.

Yayan & Farid (2016), *HR STIFIn, terobosan baru dalam mengelola SDM*, Gramedia, Jakarta