

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL  
ZAKAT NASIONAL KABUPATEN PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
Oleh:  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**  
NUR ISLAMİYAH  
NIM: D20184011  
**JEMBER**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS DAKWAH  
DESEMBER 2022**

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL  
ZAKAT NASIONAL KABUPATEN PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)  
Fakultas Dakwah  
Program Studi Manajemen Dakwah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
Oleh:  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**  
NUR ISLAMİYAH  
NIM: D20184011  
JEMBER

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS DAKWAH  
DESEMBER 2022**

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL  
ZAKAT NASIONAL KABUPATEN PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**


diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Sosial (S.Sos)  
Fakultas Dakwah  
Program Studi Manajemen Dakwah

Oleh:

NUR ISLAMIYAH  
NIM: D20184011

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Disetujui Pembimbing

J E 

**Dr. Achmad Fathor Rosyid, S.Sos., M.Si.**  
**NIP. 198703022011011014**

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL  
ZAKAT NASIONAL KABUPATEN PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)  
Fakultas Dakwah  
Program Studi Manajemen Dakwah

Hari: Senin  
Tanggal: 2 Januari 2023

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

  
Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M  
NIP. 199104232018012002

  
Febrina Rizky Agustina, M.Pd  
NIP. 199502212019032011

Anggota:

1. Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M (  )

2. Dr. Achmad Fathor Rasyid, S.Sos., M.Si (  )

Menyetujui

Dekan Fakultas Dakwah



Prof. Dr. Nurhidayah Asror, M. Ag.  
NIP. 19740606200003100

## MOTTO

أَجْرُهُمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مِمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾  
أَجْرَهُمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مِمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾  
أَجْرَهُمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مِمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.<sup>1</sup>



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

---

<sup>1</sup>Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an Cordoba Special For Muslimah* (PT Cordoba Internasional Indonesia, 2016)

## PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah peneliti ucapkan kepada Allah SWT, berkat Ridho, inayah dan maunahnya tulisan ini dapat diselesaikan oleh peneliti sebagai tugas akhir yang harus dipenuhi untuk mendapatkan gelar sarjana. Tulisan sederhana ini peneliti persembahkan kepada:

1. Ibu Prihatin sebagai *the best woman* di hidupku, karena kasih sayang dan support yang diberikannya peneliti senantiasa memiliki semangat menjadi lebih baik.
2. Bapak Ngadi Haryoko selaku laki-laki dan ayah terhebat sepanjang hidup saya, yang selalu menjadi contoh untuk tidak patah semangat dalam melakukan apapun.
3. Kakakku Nurul Urifah selaku pemberi support dalam keadaan apapun.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah azza wajalla, karena berkat sifat rahman dan rahimnya, peneliti diberikan kemampuan secara maksimal untuk menuntaskan tugas akhir yaitu penelitian skripsi yang berjudul "*Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo*". Hal ini dilakukan oleh penulis dengan tujuan untuk menyelesaikan studi perkuliahan dan sebagai persyaratan mendapatkan gelas sarjana sosial (S.Sos) yang ditempuh dalam Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Kiai Achmad Siddiq Jember dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

Sholawat dan salam semoga senantiasa teriringi kepada Sang Pembawa panji-panji kebenaran yaitu Muhammad SAW, karena berkat ajaran serta tauladan yang dibawakan beliau seluruh umat manusia dapat merasakan ketentraman dan kedamaian yakni addinul islam. Terelesakannya penulisan skripsi ini tidak terlepas dari peran serta beberapa pihak yang turut memberikan support untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Peneliti bermaksud menyampaikan rasa terima kasih kepada beberapa pihak yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM. selaku rektor dari UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Prof. Dr. Ahidul Asror, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah.
3. Ibu Aprilia Fitriani, S,M.B.,M.M. selaku ketua Program Studi Manajemen Dakwah.

4. Bapak Dr. Achmad Fathor Rosyid, S.Sos., M.Si. selaku Dosen Pembimbing skripsi.
5. Bapak/ Ibu dosen khususnya Fakultas Dakwah yang telah memberikan pengalaman dan ilmu kepada saya selama di bangku perkuliahan dan segenap pihak akademik Fakultas Dakwah UIN KHAS Jember.
6. Keluarga besarku yang selalu menengadahkan tangannya untuk kesuksesanku melalui doa-doanya.
7. Teman, sahabat, kawan yang sudah saya anggap seperti saudara yaitu prodi Manajemen Dakwah angkatan 2018 yang sudah menjadi rekan terbaik pada saat menempuh studi di prodi ini.

Penulis mengucapkan terimakasih dan syukur alhamdulillah karena dalam kesempatan ini dapat menyelesaikan penelitian dengan usaha yang sangat maksimal. Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca. Dari penulisan ini, penulis menyadari akan kekurangan yang penulis lakukan. Oleh karena itu, peneliti sangat berharap mendapatkan kritik dan saran yang konstruktif agar tulisan ini dapat menjadi tulisan yang lebih baik lagi. Akhirnya, penulis berharap kepada semua pihak mendapatkan ganjaran berupa kebaikan yang akan diberikan oleh SWT.

Jember, 13 Desember 2022

Penulis



## ABSTRAK

**Nur Islamiyah, 2022** :*Manajemen Kinerja Pegawai pada Badan AMIL Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.*

**Kata Kunci:** Manajemen, Kinerja, Pegawai

Penggerak yang sangat krusial dalam pengelolaan lembaga adalah dalam faktor sumber daya manusia. Karena dengan sumber daya manusia yang termanage dengan baik, maka kelanggengan, kelancaran, dan berjalannya kegiatan organisasi akan terlihat dan dirasakan. Manajemen kinerja adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis agar kinerja pegawai dapat dilakukan pengelolaan secara efektif untuk mendukung terwujudnya visi, misi dan tujuan organisasi. Hal ini menjadikan manajemen kinerja menjadi proses penting yang harus diperhatikan oleh setiap lembaga ketika ingin mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga.

Fokus penelitian ini adalah: (1) Bagaimana manajemen kinerja pegawai pada badan amil zakat Nasional Kabupaten Probolinggo? (2) Bagaimana faktor pendukung dan penghambat manajemen kinerja pada badan amil zakata Nasional Kabupaten Probolinggo.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui manajemen kinerja pegawai pada badan amil zakat Nasional Kabupaten Probolinggo. (2) Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat manajemen kinerja pada badan amil zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.

Metode penelitian yang peneliti gunakan adalah metode penelitian kualitatif yang berjenis penelitian deskriptif. Lokasi penelitian berada di kantor BAZNAS Probolinggo yang terletak di Jl. Mastrip No. 323 Probolinggo. observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai tehnik yang digunakan dalam mengumpulkan data. Menggunakan tehnik *purposive* sebagai Teknik yang digunakan untuk menentukan serta memilih informan terkait penelitian ini dan mengacu pada informan yang mengetahui akan penelitian ini. tehnik triangulasi sumber.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) Manajemen kinerja telah dilakukan oleh pihak BAZNAS Kabupaten Probolinggo dengan cakupan perencanaan melalui RKAT, pelaksanaan lewat tupoksi yang sudah ditentukan sesuai SOP, evaluasi melalui forum evaluasi tahunan kemudian diklasifikasikan lagi dengan forum-forum kecil yaitu evaluasi 3 bulan sekali dan dibagi lagi menjadi 1 bulan sekali dan pemberian reward yang dilakukan melalui kegiatan rekreasi bersama. (2) Faktor penghambat adanya kendala teknis dan sikap kurang disiplin pegawai, serta kealpaan pegawai dengan alasan berhalangan ketika diberi tanggungjawab. Kemudian faktor pendukung yakni terjalannya komunikasi yang bagus sehingga menghasilkan faktor dukungan saling didapatkan oleh setiap pegawai dan menjadikan pegawai memiliki hubungan yang baik diantara sesama dan tumbuhnya motivasi kerja.

## DAFTAR ISI

|  |           |
|--|-----------|
| JUDUL .....                              | i         |
| PERSETUJUAN.....                         | ii        |
| PENGESAHAN .....                         | iii       |
| MOTTO .....                              | iv        |
| PERSEMBAHAN.....                         | v         |
| KATA PENGANTAR.....                      | vii       |
| ABSTRAK .....                            | viii      |
| DAFTAR ISI.....                          | ix        |
| DAFTAR TABEL.....                        | xii       |
| DAFTAR GAMBAR.....                       | xiii      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>            | <b>1</b>  |
| A. Judul Penelitian .....                | 1         |
| B. Konteks Penelitian .....              | 6         |
| C. Fokus Penelitian.....                 | 6         |
| D. Tujuan Penelitian .....               | 7         |
| E. Manfaat Penelitian .....              | 8         |
| F. Definisi Istilah .....                | 9         |
| <b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>   | <b>10</b> |
| A. Penelitian Terdahulu .....            | 10        |
| B. Kajian Teori .....                    | 16        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>   | <b>25</b> |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian ..... | 25        |

|  |           |
|--|-----------|
| B. Lokasi Penelitian.....  | 25        |
| C. Subyek Penelitian.....  | 26        |
| D. Teknik Pengumpulan Data.....  | 27        |
| E. Analisis Data .....   | 29        |
| F. Keabsahan Data.....   | 31        |
| <b>BAB IV PENYAJIAN ANALISI DATA .....</b>   | <b>33</b> |
| A. Gambaran Obyek Penelitian.....  | 33        |
| 1. Profil Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo  | 33        |
| 2. Visi dan Misi Kantor Baznas .....   | 34        |
| 3. Tugas – Tugas Pengurus Baznas .....   | 35        |
| 4. Kondisi Sarana-Prasarana.....   | 38        |
| B. Penyajian Data dan Analisis .....   | 39        |
| 1. Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional<br>Kabupaten Probolinggo .....                             | 39        |
| 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kinerja Pegawai<br>Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.. | 50        |
| C. Pembahasan Temuan .....   | 57        |
| 1. Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional<br>Kabupaten Probolinggo .....                             | 57        |
| 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kinerja Pegawai<br>Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.. | 62        |
| <b>BAB V PENUTUP.....</b>  | <b>72</b> |
| A. Simpulan.....   | 72        |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| B. Saran-saran .....        | 73        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>75</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>    |           |



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**  
JEMBER

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....   | 15 |
| Tabel 4.1 Struktur Organisasi Kantor Badan Amil Zakat Kabupaten<br>Probolinggo ..... | 35 |



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**  
JEMBER

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Kantor BAZNAS Kabupaten Probolinggo..... 34



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat krusial dan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan sebuah lembaga atau organisasi di masa kini. Oleh karena itu, SDM memiliki keharusan untuk dikelola secara baik agar kesuksesan sebuah lembaga dapat dicapai dengan mudah. Di masa kini, teknologi menjadi instrument yang sangat menentukan dalam kesuksesan berjalannya sebuah lembaga, akan tetapi faktor SDM juga tidak dapat dihiraukan karena yang menjalankan teknologi juga manusia. Sehingga akan lebih baik jika keduanya saling bersinergi dalam sebuah pengelolaan yang baik agar lembaga dapat mencapai tujuannya dengan mudah. Dikarenakan SDM menjadi instrument yang dapat menentukan keberhasilan organisasi maka, lembaga membutuhkan sebuah pengaturan yang dapat menjadi patokan untuk mengatur sumber daya manusia yang paling penting yaitu karyawan atau pegawai.<sup>2</sup>

Unsur terpenting dalam sebuah lembaga merupakan SDMnya atau pegawai dari lembaga tersebut. Pegawai menjadi bagian penting karena diharapkan dengan kinerja yang maksimal pada sebuah lembaga, hal tersebut dapat membantu lembaga untuk mencapai keberhasilannya. Terdapat pendapat yang mengatakan bahwa organisasi dikatakan berhasil adalah melalui

---

<sup>2</sup>Agussalim, Andi Mappatempo, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Distribusi Makassar", *Competitiveness*, Vol. 8, No 1, (Januari-juli, 2019), 92.

penentuan pegawai atau karyawannya. Disamping itu juga, pegawai juga menjadi faktor yang dapat menjadikan lembaga mendapatkan kegagalan ketika tidak dikelola dengan benar. Oleh karena itu, salah satu yang menjadi faktor keberhasilan dan kegagalan sebuah lembaga adalah dapat dilihat dari manajemen kinerja yang diterapkan sebuah lembaga.

Organisasi menjadi berjalan dan berhenti dikarenakan ada faktor penggerak dan penghenti yaitu sumber daya manusianya. Sumber daya manusia dapat menjadi penggerak untuk memperoleh kelancaran dalam jalannya organisasi melalui kegiatan yang telah diprogramkan. Selain itu, sumber daya manusia juga menjadi faktor penghenti akan organisasi ketika manusianya tidak melakukan yang seharusnya dilakukan untuk mendukung jalannya organisasi. Oleh karena itu, lembaga perlu memperlihatkan pengaturan terhadap keberadaan pegawainya, hal ini ditunjukkan agar pengaturan kinerja dapat disesuaikan. Sumber daya manusia yang berkinerja baik dapat memberikan organisasi pada pencapaian visi misi dan tujuannya. Unsur terpenting dalam hal ini adalah memperhatikan SDM, agar sumber daya manusia dapat dikembangkan menjadi faktor yang mendukung keberhasilan organisasi dengan kinerja pegawai yang baik dan efisien. Ketiadaan kinerja yang baik oleh SDM, akan menjadikan organisasi kesulitan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan hal tersebut manajemen kinerja pegawai adalah kebutuhan penting yang harus dikerjakan oleh organisasi untuk memudahkan tercapainya organisasi yang berkualitas. Manajemen merupakan ilmu dan seni



mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>3</sup> Sedangkan Kinerja pegawai adalah capaian dari pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan ketetapan yang telah ditentukan lembaga berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaan.<sup>4</sup>

Manajemen kinerja adalah kegiatan untuk meninjau terkait tujuan organisasi telah didapatkan secara berketetapan menggunakan metode yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja memiliki fokus akan organisasi organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan seperti halnya di bidang lain. Menurut Bintaro dan Daryanto, terdapat empat tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaan manajemen kinerja yaitu : 1. Tahap *directing/planning*, 2. Tahap *managing/supporting*, 3. Tahap *review/appraising*, 4. Tahap *developing*.<sup>5</sup>

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya,<sup>6</sup> Ayat yang menjelaskan tentang kinerja Allah SWT Berfirman :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَاللَّهِ هُوَ فَاعْلَمُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

<sup>3</sup> Malayu S.P Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia”,( Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016),hal. 2

<sup>4</sup> Retno Umni Purwanti, “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan”, (Skripsi Universitas Islam Nusantara Alauddin Makasar, 2016, 1.

<sup>5</sup>Bintaro dan Daryanto, “Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan”. (Yogyakarta : Gava Media, 2017)

<sup>6</sup>Veithzal Rivai, “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan”; Dari Teori ke Praktek, Jakarta, Raja Grafindo, 2005, 309

Artinya : Dan katakanlah : *“bekerjalah kamu, maka Allah dan Rosul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Maha Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*(Q.S. at-Taubah: 105).<sup>7</sup>

Ayat diatas menjadi penegasan atas seseorang yang mukmin, bekerja atas dasar mencari keridhoan Allah SWT, dan untuk mendapatkan keutamaan dari hasil yang diperoleh. Keduanya menjadi standar yang harus dipegang oleh seseorang sehingga menjadikan seseorang tersebut menjadi pekerja yang memiliki kinerja yang baik.

Akan tetapi, fenomena yang terjadi saat ini banyak suatu organisasi yang kurang memperhatikan kinerjanya dengan baik seperti 1) ketidakmampuan organisasi dalam menentukan sebuah target dan tujuan yang bertujuan pada hasil secara strategis, 2) ketidakmampuan menentukan besaran keberhasilan yang menggambarkan terhadap tercapaian tujuan atau sasaran, 3) ketidakmampuan membuat progress yang berdampak pada tercapainya tujuan dan target dalam program kerja yang dibuat dan, 4) tidak mampu menetapkan alokasi anggaran program atau kegiatan yang selaras dengan tujuan atau sasaran. Hal ini terjadi karena kurangnya kesadaran dan kesediaan pegawai untuk bertindak atau berperilaku sesuai norma dan peraturan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo adalah lembaga yang mengelola ZIS yaitu zakat, infaq dan sodaqoh. Lembaga tersebut berperan penting dalam

---

<sup>7</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Cordoba Special For Muslimah* (PT Cordoba Internasional Indonesia, 2016)

menyejahterakan masyarakat. Badan Amil Zakat Nasional Probolinggo memiliki program kerja Probolinggo Makmur, Probolinggo cerdas, Probolinggo sehat, Probolinggo peduli. Lembaga Amil Zakat Nasional adalah badan yang bernaung secara langsung kepada pemerintah pusat. Seiring berkembangnya lembaga Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo ini sudah berjalan beberapa tahun. Lembaga ini mempunyai beberapa program yang memiliki orientasi pada wilayah sosial-kemasyarakatan dengan beberapa kegiatan seperti pemberian bantuan dana Pendidikan melalui dana yang telah dikumpulkan seperti dari zakat, pembangunan dan program umat yang berorientasi pada kesejahteraan. Berdasarkan data lapangan, peneliti menemukan bahwa di (BAZNAS) Kab. Probolinggo menerapkan manajemen kinerja pegawai yang kurang semangat, motivasi rendah, kedisiplinan rendah dalam bekerja dan lain sebagainya. Seperti halnya dalam kedisiplinan pegawai di BAZNAS kurang contohnya sudah diterapkan jam masuk kerja, tetapi masih ada pegawai yang telat masuk jam kerja, dan pulang sebelum jam kerja selesai, tidak hanya itu saja masih ada pegawai yang keluar kantor disaat jam kerja dan tidak balik ke kantor sampai pulang jam kerja, sehingga menjadikan sasaran yang kurang tepat waktu. Hal ini dikarenakan kurangnya penerapan secara maksimal kegiatan manajemen kinerja pegawai sehingga kegiatan organisasi tidak berjalan dengan maksimal. Maka dari itu seorang karyawan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo dituntut untuk memperbaiki manajemen kerjanya dalam bekerja sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kerjanya dengan baik dan berkualitas.

Dari uraian di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul “Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian masalah yang telah dikemukakan sebelumnya. Maka peneliti memfokuskan penelitiannya sebagai berikut :

1. Bagaimana Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo ?
2. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat Manajemen Kinerja pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka yang menjadi tujuan ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat Manajemen Kinerja Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.

## **D. Manfaat penelitian**

1. Manfaat teoretis

Manfaat ini adalah penulis berharap dapat menjadikan penelitian ini sumbangsi bagi keilmuan sebagai berikut :

- a. Diharapkan menjadi salah satu karya yang ikut andil dalam sumbangsi pemikiran mengenai Manajemen Kinerja Pegawai Badan Amil Zakat

Nasional Kabupaten Probolinggo serta menjadi rujukan dalam hal teori pada penelitian yang sama.

## 2. Manfaat secara Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap seluruh umat manusia sebagai berikut :

### a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini memberikan manfaat kepada peneliti untuk menambah wawasan dan kemampuan menulis karya ilmiah terutama pada konteks penelitian manajemen kinerja pegawai serta karya ini menjadi persyaratan memperoleh gelar sarjana.

### b. Bagi Kampus UIN Khas Jember

Diharapkan hasil penelitian pada skripsi ini membantu sumbangsi keilmuan di kampus tercinta yaitu UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

### c. Bagi Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan saran kepada lembaga sebagai bahan masukan untuk perbaikan organisasi dalam manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah diberikan oleh peneliti agar menjadi acuan oleh setia pembaca sehingga tidak ada kekaburan serta kesalahpahaman pada istilah

yang digunakan dalam judul penelitian ini. Adapun definisi istilah yang disajikan adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu.<sup>8</sup>

Manajemen Kinerja dalam penelitian ini menggunakan teori Williams yang menjelaskan ada 4 tahapan yaitu : 1. Tahap *Directing/Planning*, 2. Tahap *Managing/Supporting*, 3. Tahap *Review/Assessing*, 4. Tahap *Developing/Rewarding*.

b. Pegawai

Pegawai adalah sebutan bagi orang yang mendayagunakan tenaganya dalam proses kegiatan tertentu untuk mendapatkan imbalan dari usaha yang dikeluarkan baik berupa uang atau benda lainnya.

Pegawai yang diteliti dalam penelitian adalah pegawai yang tidak termasuk dipengurusan inti, hanya beberapa pegawai saja yaitu dari : waka keuangan, kepala unit pelaksana, bidang kesekretariatan SDM dan Umum, bidang pendistribusian dan pendayagunaan.

c. Lembaga Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo

Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo merupakan lembaga yang melakukan pengelolaan zakat berdasarkan ketentuan syariat

---

<sup>8</sup>Bintaro dan Daryanto, “Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan”, (Yogyakarta: Gava Media, 2017), 34

islam dengan pengelolaan yang amanah dengan memerhatikan asas kemanfaatan, keadilan, akuntabel, dan sesuai dengan hukum yang berlaku, yang berada di tingkat kabupaten yaitu Probolinggo.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan kenyamanan sekaligus pemahaman dalam penyusunan skripsi, peneliti akan menggambarkan bagian-bagian dalam sistematika pembahasannya sebagai berikut :

Bab satu, pendahuluan. Bagian ini meliputi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi penelitian, dan diakhiri sistematika penelitian.

Bab dua, kajian kepustakaan. Bagian ini meliputi kajian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian, serta kajian teori.

Bab tiga, metode penelitian. Bagian ini meliputi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

Bab empat, penyajian data. Bagian ini meliputi tentang gambaran obyek penelitian data dan analisis, dan pembahasan temuan.

Bab lima, penutup. Bagian Lima meliputi tentang kesimpulan dan saran.

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan uraian yang digunakan oleh penulis untuk memberikan tinjauan atas pembahasan yang dilakukan dalam penelitian terdahulu dan penelitian ini, sehingga nantinya dapat ditemukan komparasi antara kedua penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Skripsi yang ditulis oleh Sri Wahyuni tahun 2017, yang berjudul Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencacatan Sipil Di Kabupaten Enrekang. Dalam pengeolaan hasil kinerja yang dialami pada penelitian ini adalah didasarkan pada proses manajemen kinerja pelayanan public. Hal ini berfokus pada pemberian pelayanan meliputi pembuatan hal-hal yang diurus di dinas kependudukan seperti kartu keluarga, kartu tanda penduduk, dan akte kelahiran serta surat-surat lainnya. Dan dalam segi manajemen kinerja, hal ini dijalankan dengan prinsip pengelolaan adminisrasi yang teratur, sistematis dan berkelanjutan sehingga dapat menyokong untuk tercapainya keberhasilan dalam pelaksanaan pelayanan yang sesuai dengan ketentuan lembaga yang telah ditetapkan. Dan dari hasil penelitian ini, dinas kependudukan kabupaten enrekang memiliki ukuran berupa keberhasilan pegawai melalui tindakan disiplin, kualitas pelayan yang diberikan pegawai, serta kemampuan dan keterampilan para



pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang telah dikerjakan berdasarkan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga.<sup>9</sup>

2. Skripsi yang ditulis oleh Muhammad Ubaidillah tahun 2019 yang berjudul *Manajemen Kinerja Karyawan Dalam Mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan Pada PT Madani Prabu Jaya Jakarta*. Hasil dari skripsi ini adalah manajemen kinerja yang dilakukan oleh PT Madani Prabu Jaya menghasilkan capaian yang sangat baik. Capaian manajemen kinerja ini tentu dilakukan berdasarkan sistem manajemen kinerja yang telah dirumuskan yaitu melalui tahap perencanaan berupa rangkaian awal cara menjalankan perusahaan dengan instrument yang memadai berupa sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan. Pada tahapan ini PT Madani Prabu Jaya melakukan perencanaan untuk membuat kerja kedepannya dapat dijalankan secara efektif berdasarkan visi misi perusahaan yang telah dibuat. Pada tahap pelaksanaan, PT Madani Prabu Jaya menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah dibuat pada saat perencanaan, dan di lain sisi pihak perusahaan bekerja sama dengan pihak ketiga untuk menjadi pengawas dalam pekerjaan yang sedang berjalan sehingga proses controlling dapat berjalan maksimal. Pada tahap evaluasi, pekerja akan mendapatkan evaluasi kerja berdasarkan hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini yang nantinya menjadi dasar pemberian reward kepada pegawai yang mampu untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan, visi dan misi yang sudah dibuat oleh perusahaan. Dengan terpenuhinya keempat

---

<sup>9</sup>Sri Wahyuni, "Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil", (Skripsi Universitas Alauddin Makassar, 2017)

hal dalam proses manajemen kinerja membuat PT Madani Prabu Jaya menjadi perusahaan yang berhasil menerapkan sistem manajemen kinerja dengan baik.<sup>10</sup>

3. Skripsi yang ditulis oleh Sri Maulani tahun 2021 yang berjudul Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan agar terjawab mengenai permasalahan peningkatan kerja karyawan yang bekerja di BAZNAS Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan penelitian berupa peningkatan kinerja pegawai BAZNAS Provinsi Jawa Timur didorong oleh upaya lembaga untuk memberikan bantuan kepada pegawai yaitu PBK. tujuandilakukannya pemberian bantuan adalah agar pegawai dapat menjalankan pekerjaannya secara maksimal dan mendapatkan suntikan motivasi untuk bekerja lebih giat. Dalam proses manajemen kerja hal ini disebut sebagai reward, dan selain itu BAZNAS Provinsi Jawa Timut juga memberikan pelatihan kepada pegawai agar menunjang keterampilan serta kemampuan pegawai dalam pekerjaan sehingga tujuan dari lembaga BAZNAS Provinsi Jawa Timur dapat dicapai dengan cara kerja yang efektif dan efisien.<sup>11</sup>

4. Femita Maharani yang menulis skripsi tahun 2020 dengan judul Penilaian Administrasi Jabatan Dalam Pengembangan Lebih Lanjut Penyelenggaraan Amil Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional

---

<sup>10</sup> Muhammad Ubaidillah, "Manajemen Kinerja dalam Mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan Pada PT Madani Prabu Jaya Jakarta, (Skripsi Universitas Islam Nusantara Syarif Hiyatullah ,2019)

<sup>11</sup>Husnul Afifah, Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur,(Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2020)

(BAZNAS) Kota Bandar Lampung Tahun 2020. Harapan dari penelitian yang dilakukan adalah mampu menjawab terkait proses penilaian kerja terhadap amil zakat yang bekerja di BAZNAS Kota Bandar Lampung. Penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yaitu metode evaluasi yang digunakan dalam hal penilaian kinerja para amil zakat di BAZNAS Kota Bandar Lampung mengacu pada evaluasi langsung dan tidak langsung. Hal ini secara sederhana dapat diimplementasikan sebagai upaya peninjauan yang dilangsungkan berdasarkan hasil kerja serta standar tujuan yang telah ditentukan oleh pihak lembaga. Standar penilaian ini meliputi cara kerja, pencapaian, serta upaya yang dilakukan pegawai pada saat bekerja untuk mendukung tercapainya tujuan dari BAZNAS Kota Bandar Lampung.<sup>12</sup>

Keempat penelitian diatas memiliki relevansi dengan penelitian saat ini, keempatnya memiliki komparasi yaitu persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dikerjakan peneliti yang berjudul Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo, hal ini diuraikan sebagai berikut :

---

<sup>12</sup>Femita Maharani, "Manajemen Evaluasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Di Kota Bandar Lampung", (Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan,2020)

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama                      | Judul   | Perbedaan  | Persamaan   |
|----|---------------------------|---|--|---|
| 1  | 2                         | 3   | 4  | 5   |
| 1  | Sri Wahyuni, 2017         | Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Enkareng | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel dan sedangkan peneliti menggunakan 1 variabel saja.</li> <li>2. Tempat penelitian yang berbeda, penelitian ini dilakukan di Badan Amil Zakat Nasioanl sedangkan Penelitian terdahulu dilakukan di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencacatan Sipil dikabupaten Enkareng</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sama-sama meneliti tentang menejamen kinerja pegawai.</li> <li>2. Menggunakan metode dan pendekatan yang sama dengan penelitian yang hendak dilakukan.</li> </ol> |
| 2  | Muhammad Ubaidillah, 2019 | Manajemen Kinerja Karyawan Dalam Mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan Pada PT Madani Prabu Jaya Jakarta  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat penelitian Yang berbeda, penelitian ini dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Problinggo, sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di Perusahaan PT Madani Prabu Jaya</li> <li>2. Subyek Penelitian</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sama-sama meneliti tentang manajemen Kinerja Pegawai</li> <li>2. Menggunakan pendekatan dan metode penelitian yang sama.</li> </ol>                               |
| 3  | Sri Maulani, 2021         | Pengaruh Disiplin Kerja dan Religiusitas Terhadap Kinerja Pegawai pada  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat penelitian yang berbeda, Penelitan ini Dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sama-sama meneliti terkait kinerja pegawai.</li> <li>2. Sama-sama meneliti di Badan Amil Zakat Nasional.</li> </ol>   |

|   |                       |  |   |  |
|---|-----------------------|--|---|--|
|   |                       | Badan Amil Zakat Nasional Kota Jambi.  | <p>Probolinggo.</p> <p>2. Menggunakan pendekatan dan metode penelitian yang berbeda.</p> <p>3. Penelitian terdahulu Menggunakan Variable 2 dependen dan 1 independen sedangkan peneliti menggunakan 1 variable</p>  |  |
| 4 | Femita Maharani, 2020 | Manajemen Evaluasi kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Di Kota Bandar Lampung. | <p>1. Tempat penelitian yang Berbeda, penelitian ini Dilakukan Di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di Badan Amil Nasional Kota Bandar Lampung</p> <p>2. Menggunakan variabel penelitian yang berbeda.</p> | <p>1. Sama-sama meneliti tentang kinerja Pegawai Badan Amil Zakat Nasional</p> <p>2. Menggunakan pendekatan dan Metode penelitian yang sama.</p> |

Beberapa penelitian terdahulu tersebut memiliki persamaan dan perbedaan penelitian dengan yang dilakukan oleh peneliti. Dikarenakan beberapa peneliti terdahulu masih belum ada yang mengkaji mengenai

“Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.” Peneliti dalam hal ini mengupayakan agar penelitian menjadi berbeda dengan penelitian sebelumnya.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Manajemen Kinerja**

Manajemen berasal dari kata “to manage” yang artinya mengatur pengaturan. Dilakukan berdasarkan tahapan dan ditetapkan menurut fungsi-fungsi dari sebuah manajemen.<sup>13</sup> Beberapa pihak memberikan pengertian pada istilah manajemen, yaitu manajemen disebut sebagai pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, ketatakepengurusan, administrasi, dan sebagainya.<sup>14</sup>

Kinerja adalah capaian yang diperoleh seseorang berdasarkan periode pelaksanaan tugasnya baik dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang telah dilakukan.<sup>15</sup> Kinerja adalah kata dasar derivasi produktivitas memiliki arti yaitu prosesi dalam sebuah kebutuhan objek. Secara sederhana dapat diartikan bahwa produktivitas adalah upaya seorang dalam mendayagunakan untuk memberikan peningkatan pada hidup dan kehidupan seseorang.<sup>16</sup>

Kesimpulan secara sederhana mengenai kinerja adalah usaha yang dicapai dengan tingkat keberhasilan yang didapatkan berdasarkan ukuran

<sup>13</sup>Malayu S.P. Hasibuan “ Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah”, (Cet 6; Jakarta : Bumi Aksara, 2011), 1.

<sup>14</sup>Siswanto, “ pengantar Manajemen” ( Jakarta : Bumi Aksara, 2008), 1.

<sup>15</sup>Mangkunegara, A. A, “Manajemen Sumber Daya Manusia Alih Bahasa”,(Jakarta: Salemba Empat, 2001), 27

<sup>16</sup>Wahyu Firmansyah, “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Pegawai Pada Dinas Pengendalian Pendudukan dan Keluarga Berencana Kota Bima”, (Bima,2019), 17.

yang telah dibuat sebuah lembaga dalam mengatur setiap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dan berorientasi pada kesempurnaan pekerjaan yang dilakukan.

Manajemen kinerja adalah prosesi dalam menetapkan pencapaian dan pendekatan yang digunakan untuk mengelola dan mengembangkan SDM yang berguna untuk mencapai target yang telah ditentukan berdasarkan ketetapan organisasi baik secara jangka Panjang atau pendek.<sup>17</sup>

Wibowo memberikan pengertian terkait manajemen adalah tentang bagaimana seseorang dapat melakukan pengelolaan terhadap sumberdaya yang ada dengan tujuan proses kinerja dalam hal terbangunnya komunikasi yang baik sehingga didapatkan kesepakatan atas visi dan perilaku strategis yang dapat digunakan dalam mencapai tujuan bersama melalui penyatuan beberapa komponen sehingga menghasilkan kekuatan yang dapat mendorong efisiensi dan efektivitas kerja dan dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>18</sup>

Adapun Arasy berkaitan dengan manajemen kinerja berarti ukuran yang dilakukan pegawai dalam kinerjanya agar tujuan yang telah dibuat sebuah lembaga dapat dicapai.

Sedangkan Amstrong mengartikan manajemen kinerja adalah instrumen yang digunakan agar hasil organisasi dapat dicapai dengan cara

---

<sup>17</sup> Darma Surya, "Impelemntasi dalam Pelaksanaan sebuah Manajemen Kerja", (Bandung: Pelajar Press, 2007), 45.

<sup>18</sup> Ari Widiyanto, "Pelaksanaan Manajemen Kerja", (Surakarta: Graftek Press, 2006), 17.

dan proses yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan sesuai kerangka tujuan yang ditetapkan organisasi.<sup>19</sup>

Penelitian ini akan menggunakan teori yang dicetuskan oleh William dan dikutip oleh Bintaro dan Williams sebagai dasar analisis teori dengan praktik manajemen kinerja pegawai yang ada di BAZNAS Kabupaten Probolinggo berupa *Directing/Planning, Managing/Supporting, Review/Appraising, Developing/Rewarding*.

#### a. Tahapan Manajemen Kinerja

Tahapan Manajemen Kinerja yang dikutip oleh Bintaro dan Daryanto menurut Williams 1998 terdapat 4 tahapan yang harus dilakukan yaitu :<sup>20</sup>

- 1) Tahap *Directing/Planning*. Tahap ini adalah meliputi proses pengenalan terhadap kegiatan bekerja dalam pekerjaan berupa dasar sehingga kedepannya dapat dilakukan penyusunan rencana yaitu terkait pencapaian, dan proses kerja kedepan bagaimana. Metode SMART ( *Spesific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound*).
- 2) Tahap *Managing/Supporting*. Pada tahapan ini aktivitas yang dilakukan adalah berfokus pada pengelolaan, mencari pendukung

<sup>19</sup> Wibowo, "Manajemen Kinerja", (Jakarta : PT Raja Grafindo, 2011) .8

<sup>20</sup>Bintaro dan Daryanto, "Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan",(Yogyakarta: Gava Media.),5



pekerjaan yang dikerjakan, melakukan pengendalian terhadap pegawai agar mengerjakan pekerjaan sesuai standar dan pengawasan pada proses pengerjaan yang dilakukan mengacu berdasarkan tahapan perencanaan.

3) Tahap *Review/Appraising*. Tahap ketiga adalah melakukan peninjauan terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan berdasarkan pada capaian yang telah ditentukan pada proses perencanaan, sehingga dari tinjauan pekerjaan yang telah diukur dapat dilakukan penilaian terhadap keberhasilan pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan hasil kerja melalui dokumen atau data yang dibuat pada saat proses pengerjaan pekerjaan. Dalam hal ini, pihak yang mengevaluasi harus memiliki prinsip objektif sehingga peninjauan yang dilakukan dapat sesuai dengan orientasi hasil yang ditentukan.

4) Tahap *Developing/Rewarding*. Tahapan ini merupakan tahapan akhir yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi. Dan dalam tahap ini pegawai akan mendapatkan hadiah dan pelatihan agar pekerjaan kedepannya dapat dicapai hasil yang maksimal dan pegawai melalui pelatihan tersebut dapat mengembangkan potensi serta kemampuan yang telah dimiliki sehingga mendukung pelaksanaan pekerjaan.

#### **b. Tujuan Manajemen Kinerja**

Tujuan dari adanya manajemen kinerja adalah memberikan kemudahan bagi sebuah lembaga yang ingin mencapai tujuan lembaga dengan cara yang efektif dan efisien. Hal tersebut menjadi salah satu tujuan dari adanya manajemen kinerja, dan Noe dkk merumuskan tujuan manajemen kinerja pada tiga hal berikut yaitu:<sup>21</sup>

#### 1) Tujuan Strategi

Tujuan manajemen kinerja dari sisi strategis adalah dengan dijalankannya manajemen kinerja maka hal-hal yang berkaitan dengan strategi lembaga untuk mencapai sebuah tujuan lembaga dapat dicapai secara efektif dan efisien. Karena proses pelaksanaan manajemen strategi akan berdampak secara signifikan dalam pengaturan dan pengembangan sebuah lembaga.

#### 2) Tujuan Administratif

Manajemen kinerja yang dilakukan pada umumnya bertujuan agar sistem administrasi yang ada pada sebuah lembaga dapat dijalankan secara efektif dan sistematis. Karena dengan adanya manajemen kinerja maka proses administrasi akan berjalan lebih rapi dan terstruktur dengan jelas.

#### 3) Tujuan Pengembangan

Dalam hal pengembangan, manajemen kinerja bertujuan untuk mengembangkan segala hal yang terdapat dalam sebuah lembaga. Seperti kinerja yang dihasilkan, administrasi dan lembaga

---

<sup>21</sup> Herman Sofyandi, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008, 16

tersebut akan dapat memiliki sebuah rekapan yang dapat dijadikan acuan lembaga ketika ingin mendorong lembaganya menjadi lembaga yang maju.

### c. Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Blanchard dan Garry Ridge, siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi :<sup>22</sup>

#### 1) Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan tonggak awal dalam melaksanakan manajemen kinerja. Karena dengan adanya perencanaan maka lembaga dapat menentukan apa saja yang dapat dilakukan kedepannya serta hasil seperti apa yang diinginkan. Sehingga berdasarkan hal ini lembaga dapat melakukan pembagian secara merata terkait sumber daya yang dimiliki perusahaan serta pegawai agar dapat membantu mewujudkan capaian yang menjadi target sebuah lembaga. Blanchard dan Garry Ridge memberikan pendapat bahwa proses perencanaan adalah meliputi sebagai berikut:

- a) Penetapan tujuan yaitu proses lembaga menentukan tujuan dari langkah lembaga tersebut apa kedepannya, sehingga dengan adanya ketentuan ini, lembaga dapat menentukan siapa saja yang akan handle tugas dan individu dengan kemampuan

---

<sup>22</sup>Wibowo, "Manajemen Kinerja", (Jakarta: Raja Press, 2012),84

yang bagaimana agar dapat memenuhi kualifikasi dalam pekerjaan ini.

- b) Sasaran kinerja merupakan lingkup hasil yang akandicapai.
- c) Standar kinerja adalah ukuran bagi setiap pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.

## 2) Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan kinerja merupakan tahap implementasi yang dilakukan oleh setiap pegawai sebuah lembaga. Hal ini adalah mengacu pada perencanaan yang telah ditetapkan sehingga pada proses ini pegawai hanya menjalankan perannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dan pada tahap ini ada pengawasan yang dilakukan agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan.

## 3) Evaluasi Kinerja

Pada tahap ini, kegiatan yang dilakukan adalah melakukan tinjauan dan koreksi terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan, sehingga hasil dari pekerjaan dapat diukur keberhasilannya. Dan pada tahap ini sangatlah berguna untuk menjadi acuan kedepannya ketika ingin menjalankan pekerjaan yang sama seperti yang dilakukan. Proses ini dilakukan berdasarkan kesepakatan yang telah ditentukan pada tahap perencanaan.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Uhar Suharsaputra, Nurul Falah, "Administrasi pendidikan" (Bandung: Refika Aditama,2010), 151

#### d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang ditunukan melalui sebuah pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini, Mathis dan Jackson berpendapat bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor pendukung dan penghambat seperti berikut ini:<sup>24</sup>

##### 1) Faktor-faktor pendukung kinerja :

##### a) Memiliki kemampuan yang baik

Kemampuan yang baik adalah didasarkan pada potensi yang dimiliki oleh pegawai baik secara keterampilan atau tingkat pendidikan.

##### b) Motivasi yang tinggi

Pegawai membutuhkan sebuah motivasi yang tinggi agar dapat bekerja secara maksimal. Motivasi diartikan sebagai rasa pendorong bagi seseorang ketika ingin mengerjakan atau mencapai sesuatu yang diinginkan.

##### c) Dukungan yang diterima

Hal ini didapatkan melalui lingkungan sekitar dan orang-orang terdekat para pegawai. Dengan lingkungan serta orang-orang yang senantiasa memberikan support hal ini akan menjadikan kinerja pegawai mengalami peningkatan karena seorang pegawai merasa dihargai dalam lingkungan dan pekerjaannya.

---

<sup>24</sup>Mathis, R. L., and J. H. Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2016). 90

## 2) Faktor-Faktor penghambat kinerja

### a) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan yang tidak sesuai

Ketidaksesuaian pekerjaan seseorang dengan kemampuannya memberikan dampak negatif kepada pegawai. Karena dengan tidak adanya keserasian, hal ini akan membuat pegawai merasa bosan dan merasa tidak perlu untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya.

### b) Hubungan dengan organisasi yang tidak baik

Faktor ini merupakan faktor yang datang dari luar diri pegawai. Ketika terdapat komunikasi atau perlakuan yang tidak baik sehingga menimbulkan konflik diantara pegawai dengan pegawai lainnya hal ini akan membuat terganggunya kinerja pegawai.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian, penelitian ini masuk pada kategori jenis penelitian deskriptif kualitatif. Sugiyono berpendapat bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan serta memberikan uraian pada sesuatu yang diteliti yaitu objek penelitian. Dari penelitian tersebut akan menghasilkan terkumpulnya sebuah data yang nantinya akan diberikan analisa secara kualitatif dengan cara dideskripsikan oleh peneliti berdasarkan sesuatu yang dilihat, didengar, dirasakan dan dirasakan oleh peneliti.<sup>25</sup>

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*Field Research*) dimana peneliti terjun langsung kelapangan, mengamati dan menggali data terkait dengan Manajemen Kinerja Pegawai pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo

#### B. Lokasi Penelitian

Peneliti menentukan lokasi penelitian ini di kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo yang terletak di Jl. Mastrip No. 323 Probolinggo. Lembaga ini adalah lembaga dengan tupoksi menerima serta menyalurkan dana melalui ZIS yaitu zakat, infaq dan sodaqoh. Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo adalah lembaga dengan beberapa program yang telah terbentuk terutama dalam segi sosial-kemasyarakatan, hal ini dapat dilihat dari beberapa programnya diantara lain adalah program

---

<sup>25</sup>Sugiyono, "Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif", (Bandung :Alfabeta, 2007), 58.

penyaluran dana yang diperoleh zakat untuk kebutuhan pendidikan, pembangunan dan membantu tercapainya umat yang sejahtera. Peneliti mengambil penelitian dikantor BAZNAS dikarenakan pegawai yang ada di BAZNAS masih kurang menerapkan kinerja dengan baik, dalam hal kedisiplinan masih kurang yang sudah di tetapkan masuk jam kerja masih terdapat pegawai yang tidak mentaati peraturan, semangat kerja kurang sehingga mengakibatkan pekerjaan tidak selsai tepat waktu. Peneliti memiliki akses mengena permasalahan tersebut dikarenakan sudah observasi awal pada magang PPL dikantor BAZNAS pada tahun 2022 bulan November 2021.

### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah informan yang menjadi sumber data dari penelitian yang diangkat oleh peneliti. Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan teknik *purposive* sebagai teknik untuk mengambil data dengan cara melakukan pertimbangan yang memadai agar peneliti mendapatkan informan yang sesuai dengan penelitian yang diangkat.<sup>26</sup>

Adapun subjek penelitian terkait sumber data yang dapat memberikan informasi terkait penelitian ini yaitu:

1. Nama : Agus Ainul Athok

Pak Athok di kantor BAZNAS menjabat sebagai Kepala Unit Pelaksana yang mempunyai tugas melaksanakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban, dalam pengumpulan,

---

<sup>26</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kualitatif", ( Jawa Barat: CV Jejak, 2016), , 216.



pendistribusian, dan pendayagunaan, zakat secara nasional. Pak Athok menjabat sebagai Kepala Unit Pelaksana sudah 5 tahun.

2. Nama : Hj. Nurhayati

Bu Nur dikantor BAZNAS sebagai Wakil Ketua di bidang Keuangan yang mempunyai tugas untuk mengelola asset uang zakat, melaksanakan pembukuan dan laporan keuangan, menerima tanda bukti penerimaan pendayagunaan zakat, menyusun dan menyampaikan laporan keatasan atas penerimaan penyaluran dana zakat. Dan Bu Nur bekerja di kantorBAZNAS kurang lebih 6 tahunan dan menjabat sebagai Waka Keuangan sudah 5 tahunan.

3. Nama : Fitriah Nur Hidayati

Mbk Fitri bekerja di BAZNAS sudah berjalan 4 tahunan, dulu bekerja di BAZNAS karena awal magang lalu setelah kuliah selsai MbK Fitri ngelamar kerja di BAZNAS akhirnya ketrima dan di kantor BAZNAS dari awal masuk MbK Fitri masuk dalam bidang Kesekretariatan SDM dan Umum, di bidang ini mbk fitri mempunya tugas melakukan penguatan SDM Amil melalui penyelenggaraan sertifikasi bagi pemimpin, manajer, dan staf, melakukan penguatan system pelaporan keuangan pembentukan satuan audit internal criteria tenaga atau petugas SAI pelatihan teknis audit internal.

4. Nama : Dian Partawijaya

Pak Dian menjabat sebagai Bidang Pendistribusian dan Pendayagunana kurang lebih ada 6 tahun tetapi pak Dian bekerja di BAZNAS Kabupaten

Probolinggo kurang lebih 7 tahunan, Pak Dian dalam bidang Pendistribusian ini mempunyai tugas menetapkan alokasi masing masing mustahik yang berhak menerima zakat, menyusun rencana sesuai usulan dalam pendistribusian dana, infaq, zakat.

Peneliti mendapatkan data-data tersebut dari 4 subyek penelitian, dan subyek tersebut bukan pegawai pengurus inti, dalam hal ini dikarenakan peneliti memiliki keterbatasan akses terhadap pegawai inti, jadi hanya mereka yang dibawah ketua, sekretasis, bendahara.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Hal ini adalah langkah dan tahap yang sangat strategis karena menentukan pemerolehan data yang sesuai dengan penelitian yang dimaksudkan. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan oleh peneliti adalah:

##### **1. Observasi**

Observasi merupakan kegiatan mengamati secara detail terhadap objek yang akan dijadikan sebuah penelitian. Dalam hal ini, kegiatan observasi dilakukan berdasarkan pengamatan yang dilakukan secara cermat agar didapatkan sebuah data yang valid. Secara implemantatif, observasi dilakukan untuk mendapatkan data primer yang berupa gambaran nyata dari penelitian. Dengan ini observasi ditujukan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan Manajemen Kinerja Pegawai di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.

##### **2. Wawancara**

Wawancara(*interview*) adalah proses interaksi secara langsung yang dilakukan oleh pewawancara dengan narasumber untuk memperoleh data dan dijadikan sebagai sumber data. Dalam hal ini, metode wawancara juga dapat diartikan sebagai proses tanya jawab yang dilakukan dengan tatap muka antara pewawancara dengan orang yang diwawancarai dengan tujuan untuk memperoleh keterangan.<sup>27</sup> Peneliti dalam hal wawancara menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur teknik ini dilakukan dengan wawancara yang tidak menggunakan pedoman yang disusun secara sistematis, namun pertanyaan yang ditanyakan kepada informan harus sesuai dengan topik yang diangkat penelitian. Peneliti dalam hal wawancara bertujuan untuk memperoleh data terkait manajemen kinerja pegawai pada badan amal zakat nasional kabupaten probolinggo.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan mencatat data-data yang sudah ada.<sup>28</sup> Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara pengumpulan beberapa data yang berisikan fakta-fakta atau bukti terkait objek yang diteliti. Adapun dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data-data yang berbentuk dokumen.<sup>29</sup> Tujuan dari adanya dokumentasi adalah peneliti ingin memperoleh data berupa

---

<sup>27</sup>Hadi Sabari Yunus, "Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer", (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 357.

<sup>28</sup> Hardani, Nur Hikmatul Auliya, "Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif" (Mataram: Cv. Pustaka Ilmu), 2020. 149

<sup>29</sup>Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif", Dan R&D". (Bandung: Alfabeta, 2018.), 19

dokumen yang relevan dengan Manajemen Kinerja Pegawai pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data terhadap data yang telah didapatkan pada tahapan sebelumnya adalah dilakukan pada saat mengumpulkan data dan setelah data tersebut terkumpul. Miles dan Huberman menjelaskan bahwa aktivitas analisis data adalah terbagi dalam tiga aktivitas yaitu:<sup>30</sup>

##### **1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)**

Tahapan ini adalah berkuat pada tahap yang telah diuraikan peneliti sebelumnya yaitu pada teknik pengumpulan data. Tahapan ini berfokus pada bagaimana caranya data dapat terkumpul melalui 3 hal yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi, seperti peneliti yang sudah ditetapkan.<sup>31</sup> Adapun data yang dikumpulkan oleh peneliti terkait Manajemen Kinerja Pegawai Pegawai pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.

##### **2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)**

Kondensasi adalah metode yang terlibat dengan memilih, memusatkan, meningkatkan, mengabstraksi, informasi kegiatan dari catatan lapangan, wawancara, catatan, arsip yang berbeda dan catatan lapangan. Dengan memanfaatkan informasi, penumpukan informasi akan menjadi lebih banyak/area kekuatan untuk stabil. Dalam tinjauan ini,

<sup>30</sup>Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif", (Jawa Barat : CV Jejak, 2016), 246.

<sup>31</sup>Matthew B. Miles Dan A. Michael Huberman, "Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Model-Model Baru", (Jakarta: UI-Press, 2014), 16.

ilmuwan menyelesaikan beberapa fase, khususnya: Memilih, Memusatkan dan Menata Ulang, Mengabstraksi, dan Mengubah.

### 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan setelah melalui tahap pemilahan kemudian data yang sudah tersortir dijabarkan dalam sebuah narasi deskriptif untuk menemukan sebuah gambaran yang lebih jelas terkait permasalahan yang diteliti. Penyajian data ini dimaksudkan agar peneliti dapat dengan mudah memahami permasalahan yang diangkat dan menentukan langkah penelitian selanjutnya.<sup>32</sup> Penyajian berfokus pada konteks penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Kinerja Pegawai badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo.

### 4. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*).

Kesimpulan adalah proses lanjutan setelah data yang sudah disajikan dalam bentuk narasi kemudian ditarik sebuah kesimpulan sementara sebagai proses verifikasi untuk melanjutkan pada peninjauan kembali pada permasalahan yang diteliti. Pada kesimpulan ini, terdapat kemungkinan bersifat sementara atau bersifat kredibel yang nantinya dapat menjawab dari rumusan masalah yang telah dibuat pada penelitian ini.<sup>33</sup>

## F. Keabsahan Data

<sup>32</sup>Matthew B. Miles Dan A. Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Model-Model Baru, 18.

<sup>33</sup>Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D" (Bandung: Alfabeta, 2014), 217.

Keabsahan data dari sebuah penelitian dapat diperoleh melalui beberapa teknik. Dalam hal ini, teknik yang digunakan oleh peneliti adalah dengan cara mencari keabsahan melalui triangulasi. Teknik ini diimplementasikan dengan cara membandingkan sebuah data dengan data dari luar data itu digunakan untuk keperluan pengecekan sebuah data dan yang dibandingkan. Dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan dalam akuratnya sebuah data yang dimana apakah data tersebut sudah sesuai dengan data yang telah peneliti kumpulkan dan saling memiliki korelasi diantaranya. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan sebuah data yang valid dan kredibel.<sup>34</sup> Pengabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik. Triangulasi teknik adalah triangulasi yang berupa pengecekan validitas dengan cara melakukan perbandingan data dengan sebuah metode yang berbeda.<sup>35</sup>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

---

<sup>34</sup>Bachri, "Keabsahan Data Dengan Melalui Teknik Triangulasi", *Shalzmer: Jurnal Pendidikan*, Volume 10, No. 1, (2010) 56.

<sup>35</sup>Sugiyono, "Memahami Penelitian Kualitatif", (Bandung: Alfabeta, 2010), 247.

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

#### A. Gambaran Obyek Penelitian

##### 1. Profil Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Probolinggo

Badan Amil Zakat (BAZNAS) kabupaten Probolinggo terletak di Jl.Rengganis No.1 Patokan,Kec.Kraksaan,Probolinggo Jawa Timur 67282,Telp/fax (0335)845530.Luas daerah Kabupaten Probolinggo 1696,17 Km<sup>2</sup>,dengankedudukanantara 7°40' – 8°10' LS dan 112°50' – 113°30' BT, sedangbataswilayahadalahsebagaiberikut :

- a. Sebelahutara : Selat Madura
- b. Sebelah timur : Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Jember
- c. Sebelah selatan : Kabupaten Lumajang dan Kabupaten Lumajang
- d. Sebelah barat : Kabupaten Pasuruan

Kabupaten Probolinggo mempunyai semboyan “Prasadja Ngesti Wibawa”. Makna semboyan:Prasadja berarti: bersahaja, blaka, jujur, bares, dengan terus terang.Ngesti berarti:menginginkan, menciptakan, mempunyai tujuan, Wibawa berarti: mukti, luhur, mulia. “Prasadja Ngesti Wibawa” berarti : Dengan rasa tulus ikhlas (bersahaja,jujur, bares)menuju kemuliaan.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Agus Ainul Athok, diwawancarai Oleh penulis, Kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo, September 2022

]



- e. Membrantas kemiskinan

**Tabel 4.1**  
**Struktur Organisasi Kantor Badan Amil Zakat Kabupaten Probolinggo**

| No  | Nama                   | Jabatan                                   |
|-----|------------------------|---|
| 1.  | Drs. H. Ahc.Muzammil   | Ketua Kantor Baznas Kabupaten Probolinggo |
| 2.  | H. Hamid,MM            | Waka Pengumpulan                          |
| 3.  | KH. Syihabuddin Sholeh | Waka Pendistribusian dan Pendayagunaan    |
| 4.  | Hj. Nurhayati          | Waka Keuangan dan Laporan                 |
| 5.  | Ustad Adnan            | Waka Kesekretariatan SDM dan Umum         |
| 6.  | Agus Ainul Athok       | Kepala Unit Pelaksana                     |
| 7.  | Lutfiah Hasanah        | BAG Pengumpulan                           |
| 8.  | Dian Partawijaya       | BAG Pendistribusian dan Pendayagunaan     |
| 9.  | Nur Wahyuni            | BAG Keuangan, IT, dan Pelapooran          |
| 10. | Fitriah Nur Hidayati   | BAG Kesekretariatan, SDM dan Umum         |

### 3. Tugas – Tugas Pengurus Baznas

#### a. Ketua

**KIAI**

- 1) Melaksanakan garis kebijakan BAZ dalam pengumpulan,penyaluran, pendayagunaan dan pendistribusian zakat.
- 2) Memimpin pelaksanaan program-program BAZ.
- 3) Merencanakan pengumpul penyaluran pendayagunaan pendistribusin
- 4) Mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas staf-staf nya.

#### b. Wakil Ketua

- 1) Membantu ketua dalam menjalankan tugas.
- 2) Melaksanakan tugas lain yang di perintahkan atasan.

- 3) Mewakili ketua apabila ketua berhalangan dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada ketua.
- 4) Mewakili ketua apabila ketua berhalangan dalam menjalankan tugas.

c. Sekretaris

- 1) Menjalankan tata administrasi
- 2) Menyediakan bahan untuk pelaksanaan kegiatan BAZ serta mempersiapkan bahan laporan
- 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan
- 4) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada ketua.

d. Bendahara

- 1) Mengelola seluruh aset uang zakat
- 2) Melaksanakan pembukuan dan laporan keuangan
- 3) Menerima tanda bukti penerimaan pendayagunaan zakat dan lainnya dari bidang pendayagunaan
- 4) Menerima tanda bukti penerimaan penyaluran/pendayagunaan dana operasional dari bidang pendistribusian
- 5) Menerima tanda bukti penerimaan setoran pengumpul hasil zakat dari bidang pengumpulan
- 6) Menyusun dan menyampaikan laporan kerangka atas penerimaan dan penyaluran dana zakat
- 7) Mempertanggung jawabkan dana zakat dan dana lainnya

KIAI

e. Seksi Pengumpulan

- 1) Melakukan pendataan muzzaki, harta, zakat dan lainnya
- 2) Melakukan penggalian zakat dan menyetorkan hasilnya ke bank yang ditunjukkan serta menyampaikan tanda bukti penerimaan zakat
- 3) Mencatat dan membukukan hasil pengumpulan zakat
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan pengumpulan zakat

f. Seksi Pendistribusian dan Pendayagunaan

- 1) Menerima dan menyeleksi permohonan calon mustahiq
- 2) Mencatat mustahiq yang memenuhi syarat menurutnya masing-masing kecamatan
- 3) Menyiapkan rancangan keputusan tentang mustahiq yang menerima zakat
- 4) Melaksanakan penyaluran dana zakat sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan
- 5) Mencatat penyaluran dana zakat dan menyerahkan tanda bukti penerimaan kepada bendahara
- 6) Menyiapkan bahan laporan penyaluran zakat
- 7) Mempertanggung jawabkan hasil kerjanya kepada ketua

g. Seksi Bidang Rekomendasi dan Organisasi

- 1) Penguatan SDM amil melalui penyelenggaraan sertifikasi bagi pimpinan, manajer, dan staf

KIAI

- 2) Penguatan sistem pelaporan keuangan pembentukan satuan audit internal kriteria tenaga/petugas SAI dan pelatihan teknis audit internal.

#### 4. Kondisi Sarana-Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan sebuah unsur yang dapat menunjang dan mendukung efektivitas suatu pekerjaan. Organisasi atau perusahaan harus memperhatikan dan mementingkan tentang sarana dan prasarana yang diperlukan di dalamnya karena hal tersebut dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Hal yang perlu diperhatikan mengenai sarana dan prasarana bukan hanya tentang kelengkapannya melainkan tentang kondisi layak tidaknya, berfungsi dengan baik atau tidak sarana dan prasarana tersebut. Adapun kondisi sarana dan prasarana di kantor BAZNAS adalah sebagai berikut:

- a. Gedung yang cukup luas dengan suasana yang sejuk karena banyak berdiri pepohonan didepannya.
- b. Ruang yang bersih dan rapi
- c. Mushollah cukup luas dengan dilengkapi mukenah yang bersih dan harum
- d. Tempat parkir untuk mobil dan motor yang cukup luas
- e. Kamar mandi yang bersih
- f. Meja dan kursi yang dapat digunakan dengan baik
- g. Komputer yang dilengkapi dengan mesin printer dengan kualitas baik
- h. Ac yang berfungsi dengan baik

- i. Wifi yang tersedia di setiap ruangan
- j. ATK yang tersedia di setiap ruangan

## B. Penyajian Data dan Analisis

### 1. Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo

Manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka tertentu baik pendek maupun panjang. Sama halnya seperti manajemen kinerja yang ada di BAZNAS Probolinggo mereka bekerja dalam barisan yang teratur dan berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh, maksud dari bangunan yang kokoh yaitu saling menguatkan satu sama lain. Maka dari itu solidaritas dalam sebuah pekerjaan merupakan salah satu hal penting dalam suatu lembaga. Manajemen kinerja dapat dikatakan diterapkan ketika sebuah lembaga melakukan tahapan demi tahapan yang terdapat dalam manajemen kinerja. Tahapan tersebut adalah *directing/planning*, *managing/supporting*, *review/appraising*, dan *developing/rewarding*.

- a. Tahap pertama manajemen kinerja yaitu *directing/planning*. Tahap ini adalah tahap perencanaan awal dalam proses manajemen kinerja. BAZNAS Kabupaten Probolinggo dalam tahap *directing/planning* adalah dengan melakukan RKAT (Rencana Kerja Tahunan) sebagai langkah yang digunakan untuk menerapkan

manajemen kinerja, Pak Athok selaku Kepala Unit Pelaksana BAZNAS

Kabupaten Probolinggo menyampaikan sebagai berikut :

“Di baznas itu ada yang namanya pembuatan RKAT rencana kerja tahunan yang mana biasanya kita melaksanakan itu di bulan oktober November sebelum akhir tahun membantu RAT”.<sup>37</sup>

BAZNAS Kabupaten Probolinggo telah membuat manajemen kinerja diawali pada tahap *directing/planning* dengan mengadakan pembuatan RKAT atau Rancangan Kerja Tahunan. Rancangan ini juga sudah terjadwal secara sistematis yang diselenggarakan pada bulan Oktober-November dengan tujuan untuk membantu pembuatan RAT sehingga mudah untuk menentukan program yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya.

Penerapan manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo dalam tahap *directing/planning* dengan diimplementasikan melalui langkah awal yaitu dengan RKAT yang dimulai dengan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar atau basis pengukuran perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan, sebagaimana diungkapkan oleh bapak athok, yaitu:

“Awal semua komesioner berkumpul disitu semua bidang berkumpul, dan masing-masing mempunyai program, kemudian kita merencanakan berapa jumlah program nanti di tahun berikutnya, mengadakan pengumpulannya terus pendistribusiannya masing-masing program di tahun berikutnya, kita akan mengerjakan apa itu di anggarkan disitu

---

<sup>37</sup>Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

setelah itu bawa ke baznas jatim lalu ada penginputkan secara massal dan nanti hasilnya disahkan oleh baznas provinsi”<sup>38</sup>.

Pengadaan rapat tersebut juga akan menjadikan awal dari proses manajemen pekerja, karena pada saat seluruh pegawai BAZNAS Probolinggo berkumpul, nantinya akan ada proses penentuan program dari setiap divisi sehingga nantinya pegawai dapat bekerja sesuai program yang sudah ditentukan sapat rapat dan manajemen terhadap pegawai dapat ditempuh.

Manajemen kinerja tahap *directing/planning* juga diungkapkan oleh Dian Partawija selaku Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaanyaitu :

“Manajemen kinerja yang ada disini kan ada perencanaan, jadi ada beberapa perencanaan dan tupoksi harus ada pembagian job, yang kedua seperti saya yang sebagai tukang distribusi MbK Fitri sebagai yang mengumpulkan Dan lain sebagainya sudah ada bidangnya sendiri-sendiri dan sudah diberi tugas masing-masing”<sup>39</sup>.

Manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo dilakukan atas dasar perencanaan yang sudah didiskusikan secara matang oleh seluruh komisioner dan pekerja yang ada di BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Dari perencanaan yang dilaksanakan dalam forum KRAT, maka setiap pekerja dapat mengetahui setiap tupoksi yang menjadi tanggungjawab mereka. Dan dengan mengetahui tupoksi dari masing-masing pekerja maka pekerja dapat bekerja sesuai dengan tupoksi yang sudah dirapatkan dalam forum dan pekerja juga dapat

<sup>38</sup>Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

<sup>39</sup>Dian Partawija, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

melakukan kinerja yang baik atas perencanaan pekerjaan yang telah matang serta tidak akan menyalahi tupoksi yang sudah dibebankan.

Rapat yang melibatkan seluruh komisioner ini juga akan menentukan bagaimana seseorang pegawai pekerja bekerja sesuai dengan tupoksi dan SOP yang telah ada. Hal ini diungkapkan oleh pak athok:

“Wujud I RKAT itu ada sebelum menentukan poin-poin yang komisioner ingin sampaikan, komisioner melakukan pengumpulan terkait nanti kendalanya apa saja yang berdampak pada pencapaian target dan akan nantinya intinya kita bisa berusaha untuk lebih baik daripada tahun sebelumnya jadi misalkan target tahun ini sudah tercapa 4 m, kita nekad menjadi 4,5 dan kendala apa saja kita bahas disitu diantara masing masing kitakan punya tupoksinya sendiri” jadi seperti saya kepala unit mas riki pendistribusian, mbk wahyu keuangan mbk fitri administrasi umum, mbk lut pengumpulan, dan ini masing masing udah punya tupoksinya sendiri’ sehingga saling pengertian sesama bidang yang lainnya”<sup>40</sup>.

Manajemen kinerja pada tahap *directing/planning* di BAZNAS Kabupaten Probolinggo dilakukan dengan diawali pada tahap perencanaan melalui RKAT, hal ini dilakukan bertujuan agar dapat melaksanakan setiap pekerjaannya. Dengan sistem yang seperti itu, diharapkan adanya saling pengertian pada saat penentuan program-program yang telah dibuat oleh setiap komisioner. Dan dengan adanya keterbukaan disetiap program-program yang telah dirapatkan dalam forum ini, pekerja dapat bertanggungjawab atas pekerjaannya serta tidak akan ada pekerja yang tidak bekerja sesuai dengan tupoksi yang telah

---

<sup>40</sup>Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.



ditentukan. Sehingga efisiensi dalam pekerjaan dapat diselesaikan secara maksimal.

- b. Adapun tahapan kedua yang menjadi acuan manajemen kinerja diterapkan adalah *managing/supporting*. Tahapan ini berfokus pada bagaimana proses pelaksanaan dapat dijalankan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Dalam proses ini pelaksanaan harus dijalankan sesuai dengan SOP yang sudah dibuat dalam tahap pertama, dan karena proses pelaksanaan selalu terdapat hambatan oleh karena itu ada support yang diberikan untuk mengatasi hambatan yang dihadapi pada saat proses pelaksanaan serta adanya pengawasan yang dilakukan pada tahapan ini agar pelaksanaan dapat dilakukan sesuai SOP. Dalam tahapan ini Dian Partawija mengungkapkan :

“Ada pemantauan kinerja dari pengawas dari kabupaten semua diawasi dari pak ketua sampai pegawai lainnya, pemantauan ini dilakukan untuk menjamin bahwa agenda yang dijalankan sudah sesuai standar yang ditetapkan pada forum planning”<sup>41</sup>

Tahapan *managing/supporting* juga menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Karena dalam tahapan inilah, hasil forum RKAT dapat dijalankan sebagaimana mestinya. Selain itu, BAZNAS Kabupaten Probolinggo juga menjalankan proses pelaksanaan dengan cara mengedepankan sinergitas diantara para pegawai. Hal ini diungkapkan oleh Pak Athok sebagai berikut :

---

<sup>41</sup> Dian Partawija, diwawancari oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

“Proses pelaksanaan hasil RKAT dijalankan sesuai dengan pembagian tugas yang telah diberikan. Proses pelaksanaannya juga harus mengacu pada SOP yang telah dibuat. Soalnya, dalam tahap pelaksanaan ada pengawasan yang dilakukan untuk memastikan pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai SOP atau belum. Dan ketika pelaksanaan terhambat maka akan ada support yang harus diberikan untuk melancarkan pekerjaan tersebut”.<sup>42</sup>

Manajemen terhadap kinerja pegawai pada tahapan *managing/supporting* juga diungkapkan oleh salah satu pekerja yaitu bu Fitriah selaku Bagian Kesekretariatan, Sdm & Umum BAZNAS Kabupaten Probolinggo yaitu :

“Manajemen kinerja pegawai disini mengikuti tata cara atau prosedur yang sesuai standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Disisi lain kinerja pasti memiliki kriteria agar kita bisa meningkatkan produktifitas agar kegiatan apapun bisa mencapai yang kita harapkan. Jadi kita harus bisa saling membantu sama lain lalu introspeksi untuk diri kita sendiri agar bisa menjadi baik untuk kedepannya, lalu bekerja sesuai posisi, dan jobnya masing-masing kan sudah dibagi jobnya setiap bidang”.<sup>43</sup>

Tahapan *managing/supporting* yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo dilakukan dengan cara yang sudah ditetapkan berdasarkan SOP, dan dalam pelaksanaannya ada pengawasan yang diberikan agar SOP dapat dijalankan serta melakukan dukungan terkait pelaksanaan agar pekerjaan yang dikerjakan membuahkan hasil yang sempurna.

<sup>42</sup>Anthok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

<sup>43</sup>Fitriah, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

c. Manajemen kinerja pada tahapan ketiga ialah *review/apprasing*, pada tahapan ini seluruh proses pelaksanaan ditinjau ulang kemudian diukur tingkat keberhasilannya melalui data yang telah diinventaris melalui dokumen pelaksanaan dan record pelaksanaan agenda. Tahapan ini dijalankan oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo dengan format membentuk forum evaluasi yang dihadiri oleh semua komisioner. Hal ini diungkapkan oleh Dian Partawija :

“BAZNAS Kabupaten Probolinggo juga melakukan evaluasi, mengadakan rapat setelah melaksanakan kegiatan apapun dan dievaluasi hasil dari yang sudah dikerjakan, mengadakan pertemuan dari bapak ketua baznas dan komisioner dan pegawai lainnya”.<sup>44</sup>

Proses evaluasi yang dilakukan dalam forum ini merupakan agenda yang sangat penting. BAZNAS Kabupaten Probolinggo melakukan evaluasi dengan memaparkan hasil kerja untuk dilakukan peninjauan kemudian diukur tingkat keberhasilan dari pelaksanaannya.

Hal ini diungkapkan oleh Pak Athok :

“Hasil kerja itu harus didokumentasikan, baik dalam bentuk catatan dokumen, foto atau video pelaksanaan agar dapat nantinya ditinjau dan dijadikan bahan evaluasi kedepannya ketika mengadakan program yang sama”.<sup>45</sup>

Dalam pelaksanaan evaluasi, BAZNAS Kabupaten Probolinggo juga menerapkan proses evaluasi menggunakan format penilaian kinerja selain dari forum evaluasi seperti biasanya. Hal ini diungkapkan oleh pak athok sebagai berikut :

<sup>44</sup>Dian Partawija, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

<sup>45</sup>Anthok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

“Penilaian kinerja pegawai di setiap bulan mengadakan rakor (rapat kordinasi) kita membahas setiap bulannya jika menemukan sesuatu kendala dan juga ketika setelah mengadakan program ramadhan hasil selama 1 bulan ramadhan di rakor syawal di raker kita bahas evaluasi program yang sudah dilaksanakan sehingga apa saja kendala-kendala yang sudah dilaksanakan untuk evaluasi program di tahun depan senantiasa terpatok disitu”.<sup>46</sup>

Manajemen pekerja pada tahapan *riview/apprasing* yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Probolinggo ditegaskan bahwa selain dari forum RKAT, terdapat forum berupa RAKOR (Rapat Koordinasi) dengan sistem yaitu forum ini dilaksanakan selama satu bulan sekali. Hal ini berpatokan pada RKAT yang telah disusun, sehingga pada tiap bulan tersebut apa saja yang telah dilakukan oleh setiap komisioner BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Kegiatan satu bulan tersebut dievaluasi untuk mendapatkan gambaran yang jelas sehingga nantinya ketika ingin melakukan program yang sama dapat diketahui indikator keberhasilannya, dan faktor-faktor penghambat serta pendukung program tersebut dapat berhasil. Seperti program yang dilakukan pada satu bulan penuh disaat Ramadhan, maka program di satu bulan tersebut dievaluasi untuk mendapatkan gambaran yang nantinya menjadi bahan untuk evaluasi agar kedepannya dapat menjadi pegangan ketika ingin melaksanakan program tersebut agar program tersebut berhasil dengan indikator yang telah dievaluasi.

Evaluasi dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan atas program-program yang telah dilaksanakan dan hasil

---

<sup>46</sup>Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai patokan ketika nantinya ada program yang sama dilakukan, sehingga program kedepannya akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan. Hal ini diungkapkan oleh informan Pak Athok yaitu sebagai berikut :

“Perbaikan kinerja melalui triwulan membuat laporan. Disitu jadi yang asalnya 1 semester sekali mengisi forum kinerja, sekarang diantara 1 semester dibagi lagi menjadi triwulan, serta dari situ dibagi lagi sebulan sekali kita evaluasi disitu untuk mengisi forum kinerja triwulan, dari situ sudah terlihat berapa persen yang sudah tercapai dan belum untuk memperbaiki target kita dan akan ditingkatkan semisal masih jauh di bawah yang kira-kira sampai bisa memenuhi target di triwulan”.<sup>47</sup>

Perbaikan kinerja yang dilakukan melalui forum evaluasi yang digagas oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo memiliki perincian yang sangat terstruktur, hal ini dapat dilihat dari prosesi evaluasi kinerja selama tahunan menjadikan ada evaluasi selama triwulan dan dikhususkan lagi untuk mendapatkan hasil yang maksimal BAZNAS juga menerapkan sistem evaluasi setiap bulannya

Forum evaluasi yang diadakan BAZNAS Kabupaten Probolinggo tidak hanya berkenaan dengan proses review terhadap program kerja yang sudah dijalankan, akan tetapi dalam forum tersebut ada pembahasan terkait program kerja yang belum terlaksana juga. Hal ini diungkapkan oleh bu Fitriah selaku Bagian Kesekretariatan, Sdm & Umum BAZNAS Kabupaten Probolinggo yaitu :

“Kita disini juga selalu melakukan rapat evaluasi, membahas mengenai program kerja yang direncanakan itu apakah sudah dilaksanakan atau belum, jika sudah dilaksanakan maka

---

<sup>47</sup> Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

kedepannya akan lebih dikembangkan lagi, jika belum maka akan dibahas tentang apa yang menjadi kendala dalam hal itu”<sup>48</sup>.

d. Manajemen kinerja pada tahapan keempat adalah *development/rewarding*. Tahapan ini memiliki fokus pada pengembangan terhadap hasil kinerja yang telah dievaluasi agar kedepannya proses pelaksanaan dapat dilakukan dengan baik dan dapat mencapai target yang sesuai dengan keinginan. BAZNAS Kabupaten Probolinggo melakukan tahapan *rewarding* dalam satu agenda. Hal ini diungkapkan oleh Dian Partawija yaitu :

“Dan ada kegiatan yang rutin kita adakan yaitu liburan bersama serta mengajak keluarga kecilnya ya meskipun hanya di dekat-dekat probolinggo saja, kadang kita adakan setelah kegiatan pendistribusian selesai, kita liburan bersama agar tidak stress dan biar tambah semangat”<sup>49</sup>.

Kegiatan ini juga merupakan terobosan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Probolinggo untuk mendapatkan manajemen kinerja yang baik. Dan kegiatan dilakukan dengan tujuan pemberian reward yaitu berupa jalan-jalan yang dilakukan pada saat waktu luang bersama-sama dengan setiap anggota keluarga pekerja. Hal ini juga bertujuan untuk menghilangkan rasa stress serta memberikan rasa semangat kepada para pekerja dalam melakukan pekerjaannya, sehingga akan menyebabkan pekerja menjadi bersemangat pada saat bekerja.

<sup>48</sup>Fitriah, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

<sup>49</sup>Dian Partawija, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

Proses manajemen kinerja yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo pada tahapan ini tidak hanya mengacu pada tahapan *rewarding* saja. Akan tetapi dalam kegiatan rekreasi tersebut, nantinya akan ada pembahasan secara tidak formal yang dilakukan untuk memenuhi tahapan *developing*. Hal ini diungkapkan oleh bu Fitriah selaku Bagian Kesekretariatan, Sdm & Umum BAZNAS Kabupaten Probolinggo yaitu :

“Disini kegiatan rekreasi itu bukan hanya senang-senang saja, akan tetapi pada saat mengobrol juga diselipkan pembicaraan terkait target kedepannya yang harus diperbaiki apa saja. Agar nantinya bisa didapatkan hasil yang maksimal”.<sup>50</sup>

Pak Athok juga menjelaskan terkait kegiatan rekreasi yang dilakukan oleh seluruh pegawai BAZNAS Kabupaten Probolinggo sebagai hadiah secara tidak langsung kepada pegawai untuk mengapresiasi kinerja setiap pegawai serta mendorong lagi agar kinerja kedepannya dapat lebih meningkat. Hal itu diungkapkan oleh beliau sebagai berikut :

“Rekreasi itu hadiah. Biar pegawai juga merasa dihargai terhadap kinerja selama ini. dan juga dengan rekreasi pikiran bisa segar lagi. Kalau pikiran segar nantinya diharapkan ada peningkatan kinerja.”<sup>51</sup>

Keempat tahapan manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo sudah dilaksanakan dengan format yang telah dibentuk secara rapi oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Berawal dari tahap Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemberian hadiah. Tahapan-

<sup>50</sup>Fitriah, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

<sup>51</sup>Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

tahapan tersebut dilaksanakan secara rapi sehingga dapat membangun sinergitas serta keserasian dalam hal pekerjaan sehingga memudahkan pengelolaan lembaga yang dijalankan.

## **2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Manajemen Kinerja Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo**

Manajemen kinerja pada pekerja yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo dilakukan dengan perencanaan dan prosedur yang sudah ditetapkan pada forum rapat KRAT. Gambaran terkait bagaimana proses pelaksanaan manajemen kinerja yang ada di BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Perencanaan serta prosedur yang telah ditetapkan tentunya tidak dapat dihindarkan dari beberapa faktor yaitu pendukung serta penghambat yang dapat mempengaruhi hasil dari seluruh proses manajemen kinerja yang telah dilakukan,

Faktor-faktor tersebut tidak akan terlepas dari hal yang bersifat eksternal dan internal dari proses manajemen kinerja yang terjadi di BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi sistem manajemen kinerja seperti yang diungkapkan oleh

Bu Nur menjabat sebagai ketua komisioner wakil pengumpulan yaitu :

“Faktor penghambat sama pendukung, faktor pendukung yaitu kebersamaan diantara staf pegawai kekompakkan jadi kalau sudah berinteraksi tidak ada yang saling menutupi itu yang dibutuhkan”.<sup>52</sup>

Faktor yang dapat mempengaruhi dari sistem manajemen kinerja adalah diantara ada faktor pendukung yaitu rasa kebersamaan yang telah

<sup>52</sup>Nur, diwawancari oleh Peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.



terjalin diantara para pegawai yang menjadikan kekompakan sebagai senjata utama untuk mendukung sistem manajemen kinerja yang sudah ditetapkan pada prosedur yang ada.

Informan lain yaitu Dian Partawijaya, memberikan gambaran bahwa faktor pendukung terlaksananya manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo, yaitu :

“Faktor pendukung disini bagus mbk soalnya kita sudah seperti keluarga sendiri dan kita juga tidak membanding-bandingkan dengan yang lain, saling membantu juga satu sama lain, kekeluargaanya itu sangat terlihat, oleh karena itu kita bisa mengerjakan tugas dari kantor bisa tepat waktu, kadang kalau dari salah satu bidang kita ada masalah tidak kita biarkan saja, kita bantuin, ya intinya saling pengertian satu sama lain”.<sup>53</sup>

Faktor pendukung yang menjadi pendorong terlaksananya manajemen kinerja adalah adanya rasa sinergitas diantara para pegawai, sehingga baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemberian hadiah tiap pegawai mendukung dan melaksanakannya dengan rasa hormat yang ditanamkan setiap pegawai. Faktor pendukung yang diungkapkan oleh informan diatas yaitu relevan dengan informan sebelumnya, yaitu rasa saling peduli yang dibalut dengan anggapan semua pegawai adalah keluarga menjadi faktor pendukung yang dapat menunjang sistem manajemen kinerja terhadap pegawai dapat berjalan sesuai prosedur.

---

<sup>53</sup>Dian Partawija, diwawancari oleh peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

Berdasarkan faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Adapun faktor pendukung yang diungkapkan oleh Bapak Athok yaitu :

“Faktor pendukung pada pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di BAZNAS Kabupaten Probolinggo adalah terletak pada setiap pegawai yang memiliki keterikatan antara satu sama lain untuk senantiasa menjunjung rasa menghargai, menghormati dan respect satu sama lain layaknya seorang keluarga”.<sup>54</sup>

Faktor pendukung yang dapat mendukung terlaksananya manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo yaitu adanya sifat kekeluargaan yang dibangun sehingga sistem komunikasi yang terbangun menjadi positif, sehingga menjadikan pekerja disana nyaman dan memiliki rasa pengertian satu sama lain dan membuat hambatan yang ada pada saat bekerja dapat ditutup oleh pegawai yang bekerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo.

Faktor pendukung selain dari adanya komunikasi yang baik adalah lingkungan kerja yang terbangun secara positif. Melalui komunikasi yang baik, dampak yang dirimbulkan adalah dapat membangun lingkungan kerja yang positif. Hal ini diungkapkan oleh pak athok yaitu :

“BAZNAS Kabupaten Probolinggo sangat menekankan kepada pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif agar setiap pegawai bisa *betah* di kantor ini”.<sup>55</sup>

Menurut Bu Nur, beliau mengungkapkan bahwa faktor pendukung dapat dijalankannya manajemen kinerja adalah pegawai disini memiliki

<sup>54</sup> Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

<sup>55</sup> Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

semangat yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan. Hal ini diungkapkan oleh beliau sebagai berikut :

“Pegawai disini mempunyai semangat untuk bekerja di setiap bidangnya. bagi pegawai disini, hasil yang maksimal itu pencapaian yang sangat berharga.”<sup>56</sup>

Semangat kerja ini menjadi hal yang sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan sistem manajemen kinerja, karena dengan semangat yang tinggi pada saat melakukan pekerjaan, manajemen kinerja dapat dilakukan sesuai dengan tahapan yang runtut.

Menjalankan sistem manajemen kinerja juga tidak dapat dilepaskan dari faktor penghambat. Karena tidak ada sistem yang berjalan tanpa sebuah hambatan. Hambatan dalam hal ini ada untuk dicarikan jalan keluarnya. Dan faktor penghambat ini juga terdapat dalam proses menjalankan manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Bu

Nur mengungkapkan bahwa faktor penghambat yang menjadi kendala dalam menjalankan manajemen kinerja adalah sebagai berikut :

“Di sini memiliki tantangan pastinya, jika ada kegiatan tetapi waktunya saling bersamaan kita sulit untuk mengatur waktu dengan kegiatan lain”.<sup>57</sup>

Hambatannya adalah ketika dari program kerja yang dirancang kemudian terdapat benturan waktu diantara setiap pegawai, hal ini akan membuat sistem manajemen kerja yang telah ditetapkan dalam prosedur yang sudah ditetapkan tidak dapat dijalankan sesuai semestinya. Sehingga membuat pegawai dengan pegawai lain melakukan koordinasi untuk

---

<sup>56</sup>Nur, diwawancari oleh Peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

<sup>57</sup>Nur, diwawancari oleh Peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

menutupi pekerjaan yang belum tuntas dengan tidak memperhatikan tupoksi yang sesuai prosedur.

Cara untuk mengatasi hal ini, BAZNAS telah mempersiapkan cara serta strategi untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang sesuai keinginan.

Hal ini diungkapkan oleh informan yang sama sebagai berikut :

“Solusinya jadi kita menyesuaikan sesuai jadwal, jadwal tanggal ini siapa jika tidak menyampaikan hari ini bisa besoknya, tidak hanya itu ada pengertian diantara komesioner lainnya”.<sup>58</sup>

Solusi yang dilakukan untuk mengatasi saling tabraknya waktu yang menjadi hambatan terhadap prosesi manajemen kinerja dilakukan dengan koordinasi antara komisioner untuk mendapatkan waktu yang senggang untuk memprioritaskan pekerjaan yang penting. Dan hal ini kemudian berdampak pada sistem administrasi dari BAZNAS Kabupaten Probolinggo serta dengan ini manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo tetap dapat dijalankan sesuai prosedur yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Adapun faktor penghambat dalam menjalankan manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo diungkapkan oleh Dian Partawijaya adalah sebagai berikut :

“Faktor penghambat dalam sistem manajemen kinerja sesuai dengan yang sering saya lihat ya faktor pertama ketika kita mau melaksanakan tugas dari kantor kadang dari salah satu computer ada yang tiba tiba eror atau print untuk pembuatan kop surat kadang eror, kan jadinya dalam penginputan terkadang ada keterlambatan sedikit, kadang bisa buat ngeprint tapi tulisannya kurang jelas, itu yang sering terjadi”.<sup>59</sup>

<sup>58</sup>Nur, diwawancari oleh Peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

<sup>59</sup>Dian Partawijaya, diwawancari oleh peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

Adapun untuk mengatasi problem ini, informan mengungkapkan bahwa :

“Cara mengatasinya ya kadang kita ngeprint di luar kantor agar kita bisa tepat waktu untuk menyelesaikan tugas kita, agar tidak ketinggalan dengan baznas yang lain, kan biasanya kalau ada kegiatan kita selalu bareng dengan banas kota”.<sup>60</sup>

Faktor penghambat pelaksanaan manajemen kinerja yang ada di BAZNAS Kabupaten Probolinggo adalah terkait hal-hal teknis seperti computer yang tiba-tiba tidak dapat dipakai karena mengalami *trouble* ketika ingin ngeprint. Dan hal ini diatasi dengan cara melakukan print diluar kantor untuk mengifisiensi pekerjaan agar tidak terkendala ketika ada hal-hal penting yang harus segera diselesaikan.

“Ada beberapa faktor penghambat yang dapat menjadi penghalang untuk dapat menjalankan manajemen kinerja pegawai, pertama adalah gangguan pada hal-hal teknis seperti fasilitas yang digunakan untuk bekerja tidak dapat beroperasi contohnya computer yang tidak dapat dipakai ketika ada surat penting yang harus segera di print”.<sup>61</sup>

Faktor penghambat yang menjadi hambatan bagi terlaksananya manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo yaitu: Pertama terkait dengan hal-hal teknis.

Diungkapkan oleh pak athok, bahwa selain dari hal-hal teknis ada hambatan yang tidak terduga yang berkaitan dengan pegawai dan hal ini harus diperhatikan. Hal ini diungkapkannya sebagai berikut:

“Kedua, ketika ada pegawai yang sudah diberi tanggungjawab untuk melakukan program tiba-tiba berhalangan hadir.”<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Dian Partawija, diwawancari oleh peneliti, Probolinggo 10 Oktober 2022.

<sup>61</sup> Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

<sup>62</sup> Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

Kedua terkait ketidakhadiran pegawai yang telah diberi tanggungjawab untuk menghandle sebuah program. Hal ini akan berdampak pada program yang sedang dilaksanakan berpotensi untuk harus di *break* terlebih dahulu. Akan tetapi, untuk mengatasi ini setiap pegawai sudah diberikan SOP bahwa ketika berhalangan hadir maka pegawai harus mengkonfirmasi dulu untuk berjaga-jaga, sehingga ketika ada permasalahan seperti ini dapat ditunjuk pengganti sementara. Hal ini diungkapkan oleh informan yang sama yaitu :

“Untuk mengatasi ini kita akan menunjuk pengganti sementara yang bertanggung jawan atas program yang sedang dilaksanakan. Hal ini tentunya akan dicarikan pengganti yang kompeten di bidangnya dan terutama pegawai yang senggang”<sup>63</sup>

Dan hambatan yang diungkapkan oleh pak athok selain kedua hal yang diungkapkan diatas adalah terkait sikap disiplin pegawai. Beliau mengungkapkan :

“Ketiga adalah sikap beberapa pegawai yang kurang disiplin seperti terlambat berangkat ke kantor atau melakukan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tupoksi pekerjaannya. Poin ketiga ini sangatlah krusial karena kedisiplinan harus menjadi yang utama dalam mendukung sistem kinerja dapat dilaksanakan secara efektif”.<sup>64</sup>

Ketiga, sikap disiplin yang masih belum dijadikan prioritas utama sehingga masih ada pegawai yang telat untuk pergi ke kantor yang akan menyebabkan pekerjaan dapat terhambat.

Dan untuk mengatasi hal ini, pak Athok mengungkapkan bahwa :

<sup>63</sup>Athok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

<sup>64</sup>Anthok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

“Dan untuk mengatasi ini, pegawai yang terlambat akan mendapatkan *punishment* yaitu berupa teguran dan beberapa sanksi lainnya. Dan alhamdulillah, pegawai disini cukup disiplin meskipun masih ada beberapa pegawai yang kurang disiplin”.<sup>65</sup>

Uraian diatas menunjukkan bahwa faktor pendukung dan penghambat terlaksananya manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo merupakan dinamika yang menjadi pelajaran berharga bagi setiap jajaran lembaga. Faktor pendukung manajemen kinerja yang menjadi pendorong terlaksananya manajemen kinerja harus dipertahankan dan ditingkatkan oleh petinggi lembaga. Hal ini bertujuan untuk menerapkan sistem manajemen kerja yang baik, sehingga sistem tersebut dapat menghasilkan capaian yang sesuai target. Dan faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen kinerja harus dijadikan bahan evaluasi dan harus dikaji untuk dicarikan jalan keluarnya bersama-sama, agar hambatan ini tidak menjadi penghalang atau bahkan merusak sistem manajemen kinerja yang sudah dijalankan oleh pihak BAZNAS Kabupaten Jember

### **C. Pembahasan Temuan**

#### **1. Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo**

Manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka tertentu baik pendek maupun panjang. Sama halnya seperti manajemen kinerja

---

<sup>65</sup>Anthok, diwawancarai oleh peneliti, Probolinggo 6 Oktober 2022.

yang ada di BAZNAS Probolinggo mereka bekerja dalam barisan yang teratur dan berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh, maksud dari bangunan yang kokoh yaitu saling menguatkan satu sama lain. Maka dari itu solidaritas dalam sebuah pekerjaan merupakan salah satu hal penting dalam suatu lembaga.

Manajemen kinerja dibutuhkan untuk membuat sebuah langkah dan perencanaan yang matang agar dapat mencapai tujuan sebuah lembaga kerja serta hal ini akan mampu membantu untuk meningkatkan efektivitas pekerja dan efisiensi sebuah pekerjaan. Manajemen kinerja akan menjadi sebuah sistem yang ketika dijalankan akan memberikan manfaat secara keseluruhan bagi tiap elemen lembaga kerja dan dengan manajemen kinerja tujuan yang mengaitkan jobdes setiap pegawai dengan setiap komisionernya.<sup>66</sup>

BAZNAS Probolinggo sebagai lembaga kerja yang mempekerjakan orang untuk mencapai tujuan lembaga sudah seharusnya juga memperhatikan manajemen kinerja. Hal ini tentu akan menjadi pendukung lembaga dapat berkembang dan menjadikan lembaga yang dapat melakukan tupoksinya dengan tanggungjawab yang penuh.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dijabarkan peneliti diatas, BAZNAS Kabupaten Probolinggo juga memiliki manajemen kinerja yang terjalankan untuk mendukung proses kegiatan dari lembaga agar tujuan lembaga dapat tercapai dengan usaha yang efektif dan efisien.

---

<sup>66</sup> Nasrullah Nursam, "Manajemen Kinerja". *Kelola: Journal of Islamic Education Management Vol.2, No.2* (Oktober 2017), 168.



Tahapan untuk menetapkan sebuah lembaga menerapkan manajemen kinerja adalah sebagai berikut :

a. Tahap *Directing/Planning*. Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar atau basis pengukuran perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Metode SMART (*Spesific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound*). Tahapan ini di BAZNAS Kabupaten Probolinggo diwujudkan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKAT). Dalam hal ini RKAT dijadikan sebagai forum untuk melakukan perencanaan dalam menentukan jobdes, SOP serta target yang akan dicapai selama satu tahunan dengan program-program apa yang akan diselenggarakan.

b. Tahap *Managing/Supporting*. Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada *manage*, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi. Pada tahapan ini BAZNAS Kabupaten Probolinggo telah memberikan SOP yang harus dilakukan oleh setiap pegawai agar dapat mencapai target yang telah ditentukan. Selain itu, setiap komisioner yang memiliki jobdes atau program-program terkait wajib memberikan nakhoda bagaimana program tersebut dapat berjalan dan dieksekusi secara efisien

c. Tahap *Review/Appraising*. Tahap ketiga mencakup Langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashback/review kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai atau diukur (*Appraising*). Tahap ini memerlukan dokumentasi atau merekam data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar dapat hasil evaluasi yang valid. Dalam tahapan ini BAZNAS Kabupaten Probolinggo telah membuat forum tersendiri secara rinci yaitu sistem evaluasi dilaksanakan tahunan, triwulan dan satu bulan sekali. Sistem ini tentu akan menjadikan BAZNAS Kabupaten Probolinggo dapat memiliki gambaran serta indicator apakah program yang telah berjalan sudah sesuai dengan target BAZNAS. Dan pada saat evaluasi ini, akan dilakukan upaya untuk mengembangkan ketika ada indikator program yang terlaksana tidak mencapai target yang diinginkan.

d. Tahap *Developing/Rewarding*. Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap action yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian *reward/punishment*, melanjutkan suatu kegiatan atau prosedur yang telah ada, dana penetapan anggaran. Tahapan *rewarding* merupakan tahapan yang dilakukan sebagai bentuk apresiasi dan pemberian hadiah kepada seluruh pegawai yang ada. BAZNAS Kabupaten

Probolinggo melakukan tahapan ini dengan cara membuat kegiatan untuk berlibur bersama seluruh pegawai dan keluarga pegawai. Hal ini ditunjukkan sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras pegawai sehingga mampu mereset Kembali semangat pegawai dan akan menjadikan rasa kekeluargaan di setiap pegawai BAZNAS Kabupaten Probolinggo dapat terjalin secara erat.

Keempat tahapan diatas telah ditempuh oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo dengan berbagai forum yang sudah dilaksanakan yaitu dimulai dari RKAT, pengawasan dalam pelaksanaan kerja-kerja terhadap program, serta evaluasi yang diadakan dengan tujuan agar lembaga dapat berjalan lebih baik kedepannya. Akan tetapi dari keempat tahapan tersebut, ada tahapan yang masih kurang sempurna ketika pada implementasinya seperti tahapan *rewarding* yang hanya dijelaskan melalui mekanisme berupa kegiatan rekreasi bersama keluarga, karena berdasarkan tujuan dari adanya rekreasi yaitu tidak secara eksplisit dijelaskan bertujuan untuk *rewarding* secara langsung. Karena pada dasarnya *rewarding* adalah sistem yang harus ditujukan untuk setiap pegawai dengan penilaian yang telah ditentukan sesuai SOP.<sup>67</sup> Hal ini harus ditentukan oleh SOP yang sudah sesuai dengan prosedur penilaian kinerja pegawai. Karena dengan sistem *reward* yang seperti ini akan memantik semangat seluruh pegawai untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

---

<sup>67</sup> Torang Syamsir, "Organisasi dan Manajemen", (Bandung: Alfabeta, 2014),194.

Keempat tahapan manajemen kinerja tentu memiliki tujuan dari pelaksanaan tahapan-tahapan tersebut. Tujuan tersebut dapat dibagi kedalam tiga bagian yaitu, Pertama tujuan strategik yaitu berupa tujuan yang akan memberikan BAZNAS Kabupaten Probolinggo gambaran terkait tujuan yang akan menjadi target lembaga kedepannya, karakteristik pegawai, mekanisme penunjukan pegawai yang kompeten untuk melaksanakan sebuah program. Secara sederhana tujuan ini mengarah pada seberapa jauh BAZNAS Kabupaten Probolinggo dapat mengatur serta menentukan perencanaan terhadap hasil yang akan dicapai. Kedua, tujuan administrative yaitu BAZNAS Kabupaten Probolinggo dalam hal ini akan menghasikan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja untuk menjabarkan hal-hal yang bersifat administrative seperti sistem evaluasi, sistem rapat kerja, penggajian, pemberhentian pegawai dan promosi. Ketiga, tujuan pengembangan yang merupakan tujuan paling penting dari adanya manajemen kinerja. Karena dengan manajemen kinerja yang memiliki berbagai komponen diharapkan dapat menambah *spirit* dalam pekerjaan yang dilakukan dengan mengedepankan kerja keras dan rasa tanggungjawab yang tinggi.<sup>68</sup>

## **2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Manajemen Kinerja Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo**

Pelaksanaan manajemen kinerja adalah sebuah sistem yang memuat proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemberian *reward*

---

<sup>68</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, "manajemen sumber daya perusahaan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya", 2013), 67.

yang ditujukan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan lembaga. Sebagai sebuah sistem yang diharapkan dapat menjalankan sebuah lembaga dengan baik, manajemen kerja menjadi sebuah hal penting yang harus diperhatikan oleh sebuah lembaga. Karena lembaga yang baik adalah lembaga yang terselenggara dengan baik dari hal kecil sampai hal yang besar.

Terselenggaranya lembaga yang baik dengan menerapkan sistem manajemen kerja tidak terlepas dari beberapa faktor yang mengikat implementasi sistem tersebut. Karena sebaik apapun manajemen yang dijalankan, ada beberapa faktor yang tidak dapat dilepaskan berkaitan dengan keberhasilan serta kegagalan dari sistem manajemen tersebut dijalankan. Seperti manajemen kinerja yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo, ada beberapa factor pendukung dan penghambat ketika manajemen ini dijalankan.

#### **a. Faktor Pendukung**

Berdasarkan hasil wawancara dari para narasumber yang telah dijabarkan peneliti pada bagian penyajian data. Terdapat hal-hal yang berkaitan sebagai faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan manajemen kerja yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo tersebut. Faktor-faktor pendukung kinerja antara lain:<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup>Mathis, R. L., and J. H. Jackson. *Human Resource Management* Edisi 10 Jilid 3. (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 137.

### 1) Kemampuan yang baik

Secara psikologis kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ), kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan yang baik dipengaruhi oleh faktor dari diri seseorang dan lingkungannya. Faktor dalam diri sendiri adalah terkait potensi yang artinya pegawai sudah terasah secara potensi selama menjalani kehidupan. Kemudian fisik yang dipengaruhi oleh fisik bawaan. Kemampuan mental adalah terkait manajemen emosi seseorang yang sudah terasah. Hal ini akan membuat seorang pegawai matang dalam mengelola emosinya sehingga memiliki tabiat yang positif. Dalam hal ini peneliti menemukan bahwa kemampuan pegawai BAZNAS dimanfaatkan melalui potensi masing-masing tiap pegawai. Seperti penempatan lulusan sarjana ditempatkan berdasarkan program studi yang ditempuh, sementara lulusan SMA atau hanya lulusan pesantren ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang telah dimiliki pada saat bersekolah atau di pesantren atau pengalaman ditempat kerja sebelumnya bagi yang pernah bekerja

### 2) Motivasi yang tinggi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk menapai tujuan kerja. Sikap mental yang mendorong seseorang untuk berusaha

mencapai potensi kerja secara maksimal. Motivasi yang tinggi menjadi faktor pendukung terjalankannya manajemen kinerja. Di BAZNAS Kabupaten Probolinggo, motivasi tinggi dapat dilihat dari semangat kerja yang diperlihatkan oleh setiap pegawai. Karena untuk memiliki pencapaian yang tinggi, maka semangat kerja menjadi hal yang sangat penting.

### 3) Dukungan yang diterima

Dukungan yang diterima oleh lingkungan sekitar seperti keluarga, saudara, dan teman ikut memberikan pengaruh yang baik bagi peningkatan kinerja karyawan tersebut. Dukungan ini sangat terlihat di lingkungan kerja BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Pegawai disana saling menghargai dan menghormati, sehingga dapat terjalin hubungan kekeluargaan diantara pegawai.

Dan hal ini menjadikan pegawai disana saling support satu sama lain dalam hal pekerjaan yang dilaksanakan.

### 4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan

Pekerjaan yang dilakukan harus sesuai dengan kemampuan pegawai. Hal ini sangat berpengaruh dalam manajemen kinerja, karena dalam manajemen kinerja perlu adanya penempatan posisi sebuah pekerjaan dengan orang yang tepat dengan kemampuannya. BAZNAS Kabupaten Probolinggo sangat memperhatikan kemampuan para pegawai. Kemampuan para pegawai di BASNAZ Kabupaten Probolinggo telah dialokasikan

secara maksimal kepada bidang-bidang yang disesuaikan dengan kemampuan pegawai. Hal ini tentu ditujukan agar setiap pegawai dapat memaksimalkan potensinya.

5) Hubungan baik dengan organisasi atau lembaga

Hubungan yang baik dari organisasi atau lembaga adalah ketika lembaga memberikan segala hal yang akan mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini meliputi aspek fasilitas dan lingkungan kerja, serta sistem manajemen kinerja yang dijalankan oleh organisasi atau lembaga. Contohnya adalah pembentukan lingkungan kerja yang positif yang nantinya menunjang pegawai untuk nyaman, sehingga ada relasi positif yang dapat dibangun antar pegawai. Hubungan yang baik antara pegawai dan lembaga menjadi ciri yang menonjol sebagai faktor

pendukung manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Hal ini dikarenakan, lingkungan kerja yang positif selalu dikedepankan agar seluruh pegawai merasa nyaman pada saat bekerja, sehingga dari hal tersebut komunikasi yang terbangun sangat positif

Kelima hal tersebut menjadi faktor pendukung terlaksananya manajemen kinerja pegawai di BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Karena dengan 5 faktor diatas maka tahapan manajemen kinerja dapat dilaksanakan secara maksimal melalui hal-hal positif yang dibangun diantara setiap pegawai. Lingkungan positif



akan memberikan dampak yang baik untuk kelangsungan lembaga terutama dalam hal eksekusi pekerjaan serta target yang telah ditentukan oleh lembaga. Dengan hal-hal positif yang telah dibangun terutama dalam hal komunikasi maka, sistem manajemen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dapat dijalankan dengan jalinan komunikasi yang baik. Kelima faktor di atas menjadi faktor pendukung yang harus dipertahankan atau ditingkatkan oleh lembaga BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Karena dengan adanya kelima faktor di atas manajemen kinerja yang sudah di *build up* oleh BAZNAS Kabupaten Probolinggo akan dapat berjalan secara maksimal dan dengan dijalankannya manajemen kinerja, maka tugas-tugas lembaga akan mudah untuk dilaksanakan dan dapat mencapai tujuan lembaga yang diinginkan.

#### **b. Faktor Penghambat**

Keberadaan faktor pendukung terlaksananya manajemen kerja tidak terlepas dari faktor penghambat dari pelaksanaan manajemen kinerja. Faktor penghambat ini akan selalu menyertai dalam sebuah pelaksanaan sistem. Oleh karena itu, hal ini harus diatasi dan dicarikan solusinya agar tidak berefek secara negatif kepada pelaksanaan manajemen kinerja ketika hal tersebut secara terus-menerus dipertahankan.

Adapun faktor penghambat, yaitu sebagai berikut :<sup>70</sup>

1) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan yang tidak sesuai

Faktor yang dapat menghambat kinerja karyawan adalah keberadaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Faktor ini dapat ditemukan pada saat terjadi pergantian penanggung jawab pada sebuah program secara mendadak yang ada di BAZNAS Kabupaten Probolinggo dengan seseorang yang tidak memiliki kompetensi di bidang tersebut. Seperti program rumah belajar BAZNAS yang seharusnya diberikan tanggungjawabnya kepada seseorang dengan latar belakang jurusan Pendidikan akan tetapi secara tiba-tiba diberikan kepada orang yang berlatar belakang non-pendidikan.

2) Hubungan dengan organisasi yang tidak baik

Faktor lainnya yang dapat menghambat kinerja karyawan adalah hubungan karyawan tersebut dengan organisasi seperti hubungan yang tidak baik kepada karyawan lainnya, atasannya, bahkan dengan bawahannya. Meskipun di BAZNAS Kabupaten Probolinggo lingkungan kerja melekat dengan sifat kekeluargaannya, akan tetapi peneliti menemukan masih terdapat beberapa pegawai yang tidak mampu mengimplementasikan itu, sehingga menciptakan relasi yang kurang baik kepada pegawai lainnya.

---

<sup>70</sup> Mathis, R. L., and J. H. Jaksn, "Human Resource Management", (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 13.

### 3) Tindakan indisiplin pegawai

Kedisiplinan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan, hal ini tentunya akan memiliki dampak pada setiap pekerjaan yang dilakukan. Sikap indisiplin akan membuat pekerjaan menjadi terlambat untuk dieksekusi, dan ini nantinya akan berpengaruh pada hasil yang didapatkan. Kedisiplinan pegawai seperti masih ada beberapa pegawai yang terlambat masuk. Hal ini akan mempengaruhi kinerja yang telah disusun sesuai prosedur yang telah ada. Sikap kedisiplinan harus menjadi tonggak utama dalam menjalankan manajemen kinerja. Karena dengan sikap indisiplin pegawai, hal ini akan sangat berdampak pada pelaksanaan manajemen kinerja yang rapi dan sistematis. Di sisi lain, sikap indisiplin juga akan mempengaruhi kualitas kerja serta hasil kerja dari pelaksanaan program yang sedang dieksekusi.

### 4) Efektivitas penggunaan sumber daya lembaga

Efektivitas adalah berkaitan dengan bagaimana pegawai dapat memanfaatkan teknologi dan fasilitas yang disediakan oleh lembaga. Selain hal itu adalah efektivitas waktu kerja pegawai, yang artinya pegawai dapat memanfaatkan waktu yang ada pada saat jam kerja serta efektivitas bagaimana pegawai dapat menyelesaikan tugas yang telah dibebankan. Hambatan teknis seperti computer tiba-tiba tidak dapat dioperasikan sehingga membuat terkendalanya eksekusi hal penting contohnya pada saat

ada surat yang harus dilandungkan untuk hal yang mendesak tidak dapat segera dieksekusi. Hambatan ini masuk pada kategori, efektivitas penggunaan sumber daya lembaga. Faktor ini terbilang sangat umum terjadi, karena itulah harus ada perhatian untuk dapat mengontrol semua fasilitas yang ada agar ketika ingin digunakan hal tersebut dapat digunakan sebagaimana mestinya.

5) Adanya hambatan dari luar

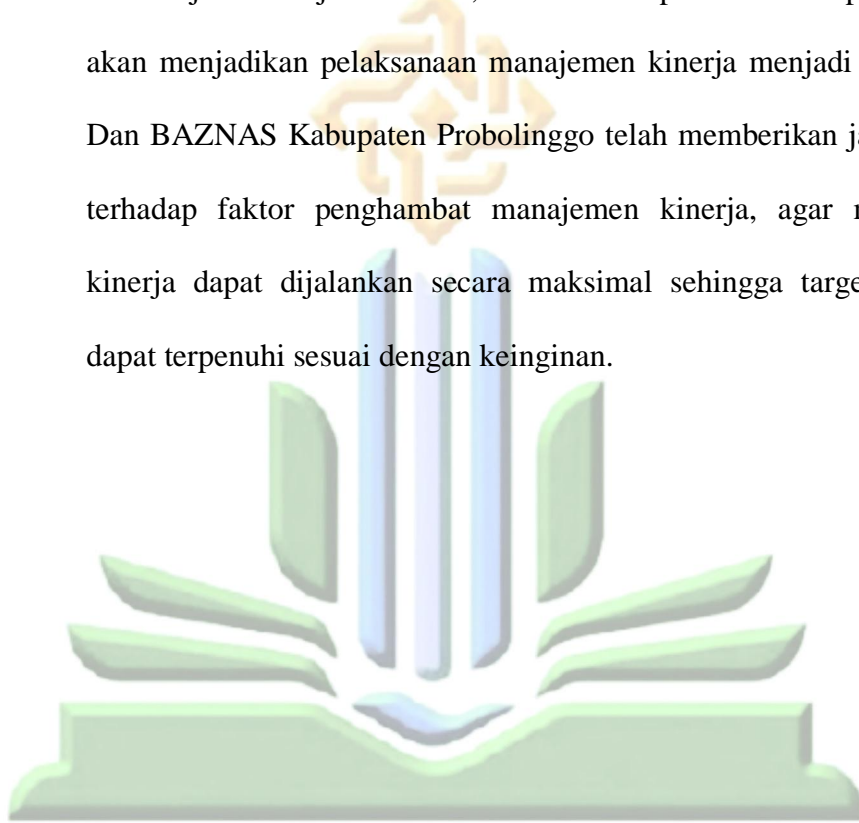
Hambatan dari luar adalah hal yang sangat krusial. Hal ini dapat menjadi penghambat manajemen kinerja terlaksana.

Meskipun datangnya dari luar personal pegawai, akan tetapi hal ini berefek pada pekerjaan pegawai. Seperti contoh ketidakhadiran pegawai pada saat memiliki tanggungjawab karena ada musibah yang menimpa keluarga. Pegawai yang sudah diberikan

tanggungjawab untuk mengeksekusi secara tiba-tiba berhalangan hadir sehingga membuat program yang seharusnya berjalan tidak dapat dijalankan. Faktor penghambat ini berhubungan dengan faktor adanya hambatan dari luar. Pegawai yang tidak dapat hadir secara tiba-tiba padahal memiliki tanggung jawab atas sebuah program yang sedang dilaksanakan akan membuat program menjadi terkendala dalam pelaksanaannya.

Faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen kinerja di BAZNAS Kabupaten Probolinggo merupakan hal yang akan dihadapi oleh setiap lembaga dalam menjalankan

manajemen kinerja. Faktor penghambat menjadi perhatian serius yang harus dijabarkan jalan keluar, karena meskipun terlihat sepele, hal ini akan menjadikan pelaksanaan manajemen kinerja menjadi terhambat. Dan BAZNAS Kabupaten Probolinggo telah memberikan jalan keluar terhadap faktor penghambat manajemen kinerja, agar manajemen kinerja dapat dijalankan secara maksimal sehingga target lembaga dapat terpenuhi sesuai dengan keinginan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Manajemen kinerja adalah sistem yang dijalankan dengan cakupan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemberian reward yang ditujukan untuk mencapai tujuan Lembaga dengan Tindakan yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja telah dilakukan oleh pihak BAZNAS Kabupaten Probolinggo dengan cakupan perencanaan melalui RKAT, pelaksanaan lewat tupoksi yang sudah ditentukan sesuai SOP, evaluasi melalui forum evaluasi tahunan kemudian diklasifikasikan lagi dengan forum-forum kecil yaitu evaluasi 3 bulan sekali dan dibagi lagi menjadi 1 bulan sekali dan pemberian reward yang dilakukan melalui kegiatan rekreasi bersama.
2. Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat ketika manajemen ini dijalankan :
  - a. Faktor Pendukung
    - 1) Terjalannya komunikasi positif antara pegawai.
    - 2) Terbangunnya rasa kekeluargaan yang terjalin antara pegawai dan jajaran komisioner.
    - 3) Dukungan positif yang diberikan pegawai satu dengan lainnya yang menjunjung tinggi rasa hormat dan senantiasa mensupport satu sama lain.

- 4) Lingkungan yang positif yang diciptakan oleh pegawai membuat pegawai menjadi rasa nyaman saat bekerja
- 5) Semangat kerja yang tinggi yang dihasilkan dari komunikasi relasi dan komunikasi yang baik serta lingkungan positif

b. Faktor Penghambat

- 1) Program rumah belajar BAZNAS yang seharusnya diberikan tanggung jawab kepada orang yang berlatar belakang jurusan pendidikan tetapi diberikan kepada orang yang non pendidikan.
- 2) Pegawai yang tidak bisa mengimplementasikan sehingga menciptakan relasi yang kurang baik kepada pegawai lainnya.
- 3) Terdapat beberapa pegawai yang terlambat masuk kerja.
- 4) Masalah teknis dalam computer tiba-tiba tidak bisa dipergunakan.
- 5) Ketidakhadiran pegawai pada saat memiliki tanggung jawab karena ada musibah yang menimpa.

**B. Saran**

1. Kepada pihak BAZNAS Kabupaten Probolinggo agar memperbaiki manajemen kinerja yang sebelumnya telah baik menjadi lebih baik lagi, sehingga dapat dicapai target memuaskan berdasarkan tujuan Lembaga.
2. Kepada pegawai, agar memperhatikan prosedur dan SOP yang telah dibuat berdasarkan forum rapat yang diadakan Lembaga sehingga dapat terciptanya relevansi antara prosedur dan kinerja pegawai.
3. Kepada peneliti selanjutnya, Untuk penelitian selanjutnya diharapkan bias melakukan penelitian lebih lanjut, dimana bias mengungkapkan lebih luas

lagi terkait Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo. Yang belum sempurna disajikan oleh peneliti dan disempurnakan oleh peneliti selanjutnya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**  
JEMBER



## DAFTAR PUSTAKA

- A.A., Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Alih Bahasa*. Jakarta: Salemba Empat. 2001.
- Afifah, Husnul. "Peningkatan Kinerja Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur". Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel. 2020.
- Agus Ainul Athok. Wawancara. Selaku Kepala Unit Pelaksanaan Kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo. 6 Oktober 2022.
- Agussalim dan Andi Mappatempo. "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Makassar". *Competitiveness*. VOL. 8 No 1 Januari-juli 2019.
- Bachri. "Keabsahan Data Dengan Melalui Teknik Triangulasi". *Shalzmer: Jurnal Pendidikan*. Vol. 1 No. 1 2010.
- Bintaro dan Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media. 2017.
- Dian Partawija. Wawancara. Selaku Bagian Pendistribusian dan Pendayagunaan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo. 6 Oktober 2022.
- Firmansyah, Wahyu. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Pendudukan Dan Keluarga Berencana Kota Bima*. Bima. 2019.
- Fitriah Nur Hayati. Wawancara. Selaku Bagian Kesekretariatan, SDM dan Umum Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo. 6 Oktober 2022.
- Hardani, dan Nur Hikmatul Auliya. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Mataram: Pustaka Ilmu. 2020.
- Maharani, Femita. "Manajemen Evaluasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Di Kota Bandar Lampung". Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan. 2020.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Model-Model Baru*. Jakarta: UI-Press. 2014.
- Nurhayati. Wawancara. Selaku Waka Keuangan dan Laporan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo. 6 Oktober 2022.

- Nursam, Nasrullah. "Manajemen Kinerja". *Journal of Islamic Education Management*. Vol.2 No. 2 Oktober 2017.
- Purnomo, Heru. *Pengantar Manajemen Umum*. Jakarta: Universitas Guna Darma. 2015.
- Purwanti, Retno Ummi. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan", Skripsi Universitas Islam Nusantara Alauddin Makasar. 2016.
- R. L.Mathis and J. H. Jackson.*Human Resource Management*.Jakarta: Salemba Empat. 2016.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo. 2005..
- S.P.,Malayu dan Hasibuan.*Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011.
- S.P.,Malayu dan Hasibuan.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2016..
- Siswanto, " Pengantar Manajemen" ( Jakarta Bumi Aksara,2008), 1
- Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2008.
- Sugiyono.*Memahami Penelitian Kualitatif*.Bandung: Alfabeta. 2010.
- Sugiyono.*Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta. 2007.
- Sugiyono.*Metode Penelitian Kualitatif*.Jawa Barat: CV Jejak. 2016.
- Sugiyono.*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Sugiyono.*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2018.
- Suharsaputra, Uhar dan Nurul Falah.*Administrasi pendidikan*.Bandung: Refika Aditama. 2010.
- Surya, Darma. *Impelemntasi dalam Pelaksanaan sebuah Manajemen Kerja*.Bandung: Pelajar Press. 2007.
- Syamsir, Torang. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta. 2014.

Terry, Georgy R dan Lesli W.Rue.*Prinsip dan Dasar Mnajemen*.Jakarta: Bumi Aksara. 2008.

Terry,George R.*Principles Of Management*. New York: Richard D. Irwin. 1961.

Ubaidillah, Muhammad. “Manajemen Kinerja dalam Mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan Pada PT Madani Prabu Jaya Jakarta”.Skripsi Universitas Islam Nusantara Syarif Hiyatullah. 2019.

Wahyuni, Sri. “Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil”.Skripsi Universitas Alauddin Makassar. 2017.

Wibowo.*Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo. 2011.

Wibowo.*Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Press. 2012.

Wibowoo.*Manajemen Kerja dan Penerapannya*.Bandung: Rajawali Press. 2007.

Widianto, Ari. *Pelaksanaan Manajemen Kerja*. Surakarta: Graftek Press. 2006.

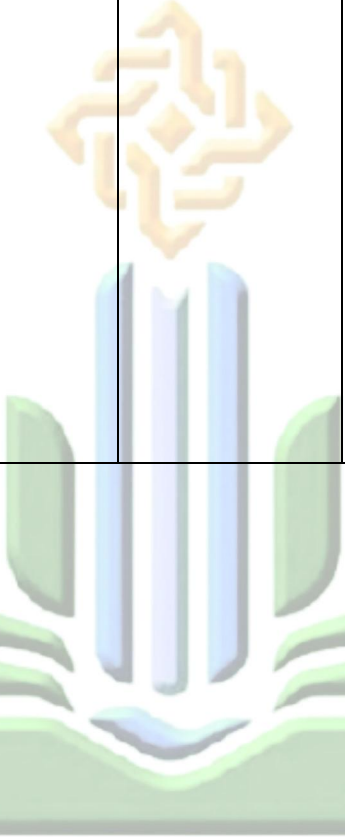
Yunus, Hadi Sabari. *Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2010.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## Matrik Penelitian

| Judul  | Variable  | Sub variable  | Indikator  | Sumber Data  | Metode Penelitian   | Rumusan Masalah  |
|--|---|---|--|--|---|--|
| Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Kinerja (Bintaro dan Daryanto 2020)</li> <li>2. Pegawai Baznas Kabupaten Probolinggo</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tahap Directing/ Planning</li> <li>2. Tahap Managing/ Supporting</li> <li>3. Tahap Review/ Appraising</li> <li>4. Tahap Developing Rewarding</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. a. Pengenalan terhadap kegiatan bekerja</li> <li>1. b. Menyusun rencana yang terkait pencapaian.</li> <li>1. c. merencanakan proses kerja. kedepan bagaimana</li> <li>2. a. mencari pekerjaan yang dikerjakan.</li> <li>2. b. melakukan pengendalian pegawai agar mengerjakan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.</li> <li>3. a. melakukan peninjauan terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan.</li> <li>3. b. melakukan</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala Unit Pelaksana</li> <li>b. Waka Bidang Keuangan</li> <li>c. Bidang Kesekretariat an, SDM Dan Umum</li> <li>d. Bidang Pendistribusi an dan Pendayagunaan</li> </ol> </li> <li>2. Observasi</li> <li>3. Dokumentasi</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan penelitan Kualitatif</li> <li>2. Jenis Penelitian Filed Researh</li> <li>3. Lokasi : Kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo</li> <li>4. Teknik Pengumpulan Data :               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Observasi</li> <li>b. Wawancara</li> <li>c. Dokumentasi</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo</li> <li>2. Bagaimana Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo ?</li> </ol> |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | penilaian terhadap keberhasilan pekerjaan yang sudah dilakukan.<br>4. a. dalam tahap ini pegawai mendapatkan hadiah dan pelatihan terhadap pekerjaan yang sudah dijalankan secara maksimal . |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nur Islamiyah  
NIM : D20184011  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah  
Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq  
Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 13 Desember 2022

Saya yang menyatakan



Nur Islamiyah  
D20184011

## PEDOMAN WAWANCARA

### Pedoman Wawancara Kepala Unit Pelaksana

- 1) Bagaimana kegiatan perencanaan kinerja yang bapak lakukan?
- 2) Bagaimana kegiatan perencanaan penyusunan kerja untuk satu tahun mendatang?
- 3) Apakah selalu ada perencanaan pada hambatan dalam kerja? Dan bagaimana kegiatan yang dilakukannya?
- 4) Bagaimana pelaksanaan kinerja yang dilakukan BAZNAS Probolinggo ini? h) Bagaimana implementasi kerja yang dilakukan oleh pegawai?
- 5) Apa saja faktor pendukung dan penghambat manajemen kinerja pegawai yang ada di BAZNAS
- 6) hambatan-hambatan yang dirasakan dalam implemntasi kinerja pegawai?
- 7) Bgaimana bentuk evaluasi manajemen kinerja pegawai yang dilakukan?

### Pedoman Wawancara Waka Keuangan dan Pelaporan

- 1) Bagaimana kegiatan perencanaan kinerja yang bapak lakukan?
- 2) Bagaimana kegiatan perencanaan penyusunan kerja untuk satu tahun mendatang?
- 3) Apakah selalu ada perencanaan pada hambatan dalam kerja? Dan bagaimana kegiatan yang dilakukannya?
- 4) Bagaimana pelaksanaan kinerja yang dilakukan BAZNAS Probolinggo ini? h) Bagaimana implementasi kerja yang dilakukan oleh pegawai?
- 5) Apa saja faktor pendukung dan penghambat manajemen kinerja pegawai yang ada di BAZNAS
- 6) hambatan-hambatan yang dirasakan dalam implemntasi kinerja pegawai?
- 7) Bgaimana bentuk evaluasi manajemen kinerja pegawai yang dilakukan?

### Pedoman Wawancara Bagian Pendistribusian dan Pendayagunaan

- 1) Bagaimana kegiatan perencanaan kinerja yang bapak lakukan?
- 2) Bagaimana kegiatan perencanaan penyusunan kerja untuk satu tahun mendatang?
- 3) Apakah selalu ada perencanaan pada hambatan dalam kerja? Dan bagaimana kegiatan yang dilakukannya?

- 4) Bagaimana pelaksanaan kinerja yang dilakukan BAZNAS Probolinggo ini? h) Bagaimana implementasi kerja yang dilakukan oleh pegawai?
- 5) Apa saja faktor pendukung dan penghambat manajemen kinerja pegawai yang ada di BAZNAS
- 6) hambatan-hambatan yang dirasakan dalam implemntasi kinerja pegawai?
- 7) Bgaimana bentuk evaluasi manajemen kinerja pegawai yang dilakukan?

Pedoman Wawancara Bagian Kesekretariatan, SDM dan Umum









- 1) Bagaimana kegiatan perencanaan kinerja yang bapak lakukan?
- 2) Bagaimana kegiatan perencanaan penyusunan kerja untuk satu tahun mendatang?
- 3) Apakah selalu ada perencanaan pada hambatan dalam kerja? Dan bagaimana kegiatan yang dilakukannya?
- 4) Bagaimana pelaksanaan kinerja yang dilakukan BAZNAS Probolinggo ini? h) Bagaimana implementasi kerja yang dilakukan oleh pegawai?
- 5) Apa saja faktor pendukung dan penghambat manajemen kinerja pegawai yang ada di BAZNAS
- 6) hambatan-hambatan yang dirasakan dalam impelemntasi kinerja pegawai?
- 7) Bgaimana bentuk evaluasi manajemen kinerja pegawai yang dilakukan?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**



Jurnal Kegiatan Penelitian

Lokasi : Kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo

| No | Tanggal           | Kegiatan Penelitian   | TTD   |
|----|-------------------|---|---|
| 1. | 18 September 2022 | Konfirmasi surat izin penelitian ke BAZNAS Kabupaten Probolinggo                        |    |
| 2. | 18 September 2022 | Meminta data seputar Baznas Kabupaten Probolinggo                                       |    |
| 3. | 6 Oktober 2022    | Wawancara dengan Kepala Unit Pelaksana (Bapak Agus Ainul Athok)                         |    |
| 4. | 6 Oktober 2022    | Wawancara dengan Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan                               |   |
| 5. | 10 Oktober 2022   | Wawancara dengan Waka Bidang Keuangan (Hj. Nurhayati)                                   |  |
| 6. | 10 Oktober 2022   | Wawancara dengan Bagian Bidang Kesekretariatan, SDM dan Umum ( MbK Fitriah Nur Hidayat) |  |
| 7. | 14 Oktober 2022   | Observasi dan mengambil dokumentasi tentang Baznas                                      |  |
| 8. | 19 Oktober 2022   | Meminta surat keterangan selsai penelitian  |  |



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS DAKWAH

Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember. Kode Pos 68136 Telp. 0331-487550  
email : [fakultasdakwah@uinkhas.ac.id](mailto:fakultasdakwah@uinkhas.ac.id) website: <http://fdakwah.uinkhas.ac.id/>

Nomor : B.2459 /Un.22/6.a/PP.00.9/ 9/2022 15 September 2022  
Lampiran : -  
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.

Drs. H. Ach. Muzammil

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Nur Islamiyah  
NIM : D20184011  
Fakultas : Dakwah  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Semester : IX (sembilan)

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan skripsi, yang bersangkutan mohon dengan hormat agar diberi ijin mengadakan penelitian / riset selama ± 30 hari di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Manajemen Kinerja Pegawai pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo "

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terimakasih.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

K

An. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
  
Siti Raudhatul Jannah



 Dipindai dengan CamScanner



Sekretariat : Gedung Islamic Centre LT Dasar Jl. Rengganis No. 01 Kraksaan Probolinggo Tlp/Fax (0335) 845530

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : 57/BAZNAS-Kab /XII/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Drs. H. ACHMAD MUZAMMIL  
Jabatan : Ketua BAZNAS Kabupaten Probolinggo  
Instansi : Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa,

Nama : Nur Islamiyah  
NIM : D20184011  
Prodi : Manajemen Dakwah

Telah selesai melaksanakan Skripsi di Kantor Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kab. Probolinggo dengan judul **"MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL KABUPATEN PROBLINGGO"** yang dilaksanakan mulai tanggal 19 September 2022 – 19 Oktober 2022

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Krasaan, 5 Desember 2022

Ketua BAZNAS Kabupaten Probolinggo

*[Signature]*  
**Drs. H. Achmad Muzammil**

K



**KARTU KONSULTASI  
BIMBINGAN SKRIPSI PROGRAM S1  
FAKULTAS DAKWAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI Haji Achmad Siddiq Jember**

Nama : Nur Isamiyah  
 No. Induk Mahasiswa : D20184011  
 Fakultas : Dakwah  
 Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah  
 Judul Skripsi : Peningkatan Kinerja melalui disiplin kerja pegawai Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Probolinggo  
 Pembimbing : Bapak Achmad Fauhar Rosyid, M.Si.  
 Tanggal Persetujuan : Mulai Tanggal 02- Agustus 2022

| NO. | KONSULTASI PADA TANGGAL | MASALAH YANG DIBICARAKAN | TANDA TANGAN PEMBIMBING |
|-----|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1.  | 02-08-2022              | Topik & Judul            |                         |
| 2.  | 09-08-2022              | BAB 1                    |                         |
| 3.  | 19-08-2022              | Revisi BAB 1, 2, 3       |                         |
| 4.  | 25-08-2022              | Revisi BAB 1, 2, 3       |                         |
| 5.  | 08-11-2022              | Revisi BAB 4             |                         |
| 6.  | 05-12-2022              | Revisi BAB 4             |                         |
| 7.  | 07-12-2022              | Revisi BAB 4             |                         |
| 8.  | 09-12-2022              | Revisi BAB 4             |                         |
| 9.  | 09-12-2022              | ACC                      |                         |
| 10. |                         |                          |                         |
| 11. |                         |                          |                         |
| 12. |                         |                          |                         |
| 13. |                         |                          |                         |
| 14. |                         |                          |                         |
| 15. |                         |                          |                         |

Jember, 12 Desember 2022  
 Ketua Jurusan,

*(Signature)*  
 Aprilia Fitriani, S.M.P., M.M.  
 NIP. 197109132018012002

Catatan : Kartu Konsultasi Ini Harap Dibawa Pada Saat Konsultasi Dengan Dosen Pembimbing Skripsi

## DOKUMENTASI :

### Wawancara dengan Pak Athok



Pada tanggal 6 Oktober datang ke Kantor BAZNAS untuk melakukan wawancara dengan narasumber yaitu pak Athok selaku Kepala Unit Pelaksana di BAZNAS Kabupaten Probolinggo, saya mewawancarai bagaimana kondisi Manajemen kinerja Pegawai yang ada di BAZNAS tersebut, tidak hanya itu saja saya juga meminta data yang tertulis yang ada di Kantor BAZNAS Kabupaten Probolinggo. Mungkin ada sekitar 30 menit saya mewawancarai Pak Athok, dan Pak Athok menjelaskan semuanya bagaimana Manajemen Kinerja Pegawai dan faktor pendukung dan penghambat yang ada di Kantor BAZNAS Kabupaten Probolinggo.

### Wawancara dengan Mas dian Partawijaya



Di tanggal 6 Oktober hari yang sama dengan wawancara ke Pak Athok saya juga mewawancarai Pak Dian biasa di panggil Mas Dian di kantor BAZNAS, mas

dian menjabat sebagai pegawai yang di bidang pendistribusian sangat lama, saya mewawancarai mas dian tentang manajemen kinerja pegawai yang ada di BAZNAS dan faktor pendukungnya apa saja dan faktor penghambatnya juga apa saja yang ada di BAZNAS Kabupaten Probolinggo.

### **Wawancara dengan Bu Nurhayati**



Pada tanggal 10 Oktober datang ke Kantor BAZNAS pada pukul 09.00 untuk janji dengan Bu Nurhayati selaku Waka Keuangan, saya mewawancarai Bu Nur tidak terlalu lama dikarenakan ada pertemuan Komesioner yang bertempat di Aula Baznas untuk membahas pendistribusian yang akan dilaksanakan bulan November, dan saya mewawancarai faktor penghambat apa saja yang ada di BAZNAS Kabupaten Probolinggo, manajemen kinerja yang bagaimana yang diterapkan di BAZNAS Kabupaten Probolinggo.

### **Wawancara dengan Mbak Fitriah**



Dihari yang sama tidak Bu Nur saja yang saya wawancarai ada juga Mbak Fitri selaku Bidang kesekretariatan, SDM dan Umum. Tidak hanya mewawancarai saja, saya meminta data-data program apa saja yang dilakukan di BAZNAS, meminta data SOP BAZNAS Kabupaten Probolinggo, dan saya juga ingin

mengetahui pendapat menurut mbk fitri faktir penghambat apa saja yang ada di kantor ini faktor pendukung apa saja yang ada di kantor ini dan lain sebagainya.

#### **Foto Kantor BAZNAS Kabupaten Probolinggo**



Kondisi kantor BZNAS Kabupaten Probolinggo berada di kraksaan tepat di belakang alun-alun kraksaan tempatnya tidak sebegitu besar hanya terdapat satu ruangan saja tetapi fasilitas disana seperti tempat ruang tamu sangat memadai terdapat waifi juga, musholla juga ada tetapi fasilitas seperti computer masih kurang. Tempatnya juga bersih, dan lain sebagainya.

#### **Foto Mading BANAS Kabupaten Probolinggo**



Didepan kantor BAZNAS Kabupaten Probolinggo terdapat mading yang berukuran lumayan besar tempat tersebut guna untuk menempelkan hasil –hasil kegiatan apa saja yang sudah dilakukan dan program-program yang akan dilakukan, dimading tersebut juga menempelkan nama nama mustahi yang berhak mendapatkan bantuan dari BAZNAS Kabupaten Probolinggo, tidak hanya itu ada juga susunan struktur dari ketua sampai skesi dalam bidang masing-masing.

## BIODATA DATA PENULIS



### A. Biodata Pribadi

Nama : Nur Islamiyah  
Tempat, Tanggal lahir : Gresik, 27 Januari 2000  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat : Desa Kepuhklagen RW.06/RW 03, Kec Wringinanom, Kab. Gresik  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Kewarganegaraan : Indonesia  
E-mail : Nurislamiyah27282@gmail.com  
Fakultas : Dakwah  
Program Studi : Manajemen Dakwah

### B. Riwayat Pendidikan

1. TK/RA : TK Dharma Wanita
2. SD/MI : SDN Kepuh Klagen
3. SMP/MTS : Mts Plus Darul Ulum Peterongan Jombang
4. SMA/MA/SMK : SMA Darul Ulum 1 BPPT Peterongan Jombang
5. Perguruan Tinggi : UIN Kiai Haji Achmad Shiddi Jember

### C. Pengalaman Organisasi :

1. Sekretaris Raung Pala di SMA Darul Ulum 1 BPPT Peterongan Jombang.