

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS
KERJA PADA BAZNAS PROVINSI BANTEN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program
Pascasarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas
Pamulang



Oleh

Azzahra Balkis

231015200268

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PAMULANG
TANGERANG SELATAN
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN SIDANG TESIS

ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA BAZNAS

PROVINSI BANTEN

Tesis untuk memperoleh derajat Magister
Dalam Ilmu Ilmu Ekonomi Pada Universitas Pamulang

OLEH:

AZZAHRA BALKIS
NIM: 231015200268

Tesis Ini Telah Disetujui Untuk Diajukan Ke Tim Penilai / Penguji Oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Mukrodi, S.Sos.I., M.M.
NIDN: 0407027601

Dr. N. Lilis Suryani. S.E., M.M.
NIDN: 0428036907

Mengetahui:
Kaprosdi Magister Manajemen

Dr. Ir. Hj. Hamsinah, M.Si.
NIDN: 0012107508

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA BAZNAS
PROVINSI BANTEN**

Tesis untuk memperoleh derajat Magister
Dalam Ilmu Ekonomi Pada Universitas Pamulang

OLEH:

**AZZAHRA BALKIS
NIM: 231015200268**

Tesis telah dipertahankan di hadapan
Dewan Penguji Program Pascasarjana Universitas Pamulang
Pada tanggal 18 Juli 2025

Penguji I

Penguji II

Dr. Moh. Sutoro, S.E., M.M., M.H.
NIDN: 0429047102

Pembimbing I

Dr. Imas Masriah, S.Pd., M.Pd.
NIDN: 0320116803

Pembimbing II

Dr. Mukrodi, S.Sos.I., M.M.
NIDN: 0407027601

Dr. N. Lilis Suryani, S.E., M.M.
NIDN: 0428036907

Disahkan oleh:
Direktur Pascasarjana Universitas Pamulang

Prof. Dr. H. Gunawan Tangkilisan, S.E., S.IKom., S.Sos., S.H., MBA., M.M., M.Si, M.H.
NIDN. 8849350017

PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa segala pernyataan dalam tesis saya yang berjudul Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja pada BAZNAS Provinsi Banten merupakan hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri, yang disusun di bawah bimbingan dosen pembimbing. Kecuali jika secara jelas disebutkan sebagai kutipan atau rujukan, seluruh isi merupakan karya asli saya.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pada program sejenis di perguruan tinggi ini maupun di perguruan tinggi lain.

Seluruh sumber data dan informasi telah dicantumkan secara jelas dan dapat diperiksa kebenarannya.

Tangerang Selatan, 05 Juli 2025

Azzahra Balkis
NIM: 231015200268

PERSEMBAHAN

Terimakasih untuk Allah Subhanahu wa Ta'ala sumber segala ilmu dan kekuatan. Tesis ini ku persembahkan untuk Ayah dan Ibu tercinta yang doa dan cintanya menjadi pijakan terkuat dalam hidup. Untuk keluarga besar dan sahabat yang telah membersamai proses ini dengan dukungan dan kebersamaan yang berarti. Tesis ini adalah wujud kecil dari ikhtiar panjang, Semoga setiap huruf dalam tesis ini bernilai manfaat dan menjadi amal yang tak terputus.

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur Alhamdulillah ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan kemurahanNya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja pada BAZNAS Provinsi Banten. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pasca Sarjana Universitas Pamulang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu Penulis mengucapkan terima kasih tiada terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dalam penelitian dan penulisan tesis ini dan secara khusus, Penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Pranoto, M.M. selaku Ketua Yayasan Sasmita Jaya yang menaungi Universitas Pamulang.
2. Bapak Dr. E. Nurzaman A.M., M.M., M.Si. selaku Rektor Universitas Pamulang beserta seluruh jajaran Wakil Rektor di Universitas Pamulang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Gunawan Tangkilisan, S.E., S.IKom., S.Sos., S.H. MBA., M.M., M.Si, M.H selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Pamulang.
4. Ibu Dr. Ir. Hamsinah, M.Si. selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Sarjana Strata Dua Universitas Pamulang.

5. Bapak Dr. Mukrodi, S.Sos.I., M.M. dan Ibu Dr. N. Lilis Suryani. S.E., M.M. selaku pembimbing yang telah memberikan koreksi dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis selama ini dari awal hingga tesis ini dapat diselesaikan.
6. Bapak Dr. Sahroni, M.M., Bapak Prof Dr. Ferhat Aziz, M.Sc, Bapak Dr. Masno Marjohan, M.M., Bapak Dr Taryo Taswanda, M.Sc, Bapak Dr. Sugiyanto, M.M., Bapak Dr Muchlis Catio, M.M., Bapak Dr Hadi Supratikta, M.M, Bapak Dr Yayan Sudaryana, M.M., Ibu Dr. Neng Nurhemah, M.Pd, Ibu Dr Imas Masriah, M.Pd, Ibu Dr. Ir. Umi Rusilowati, M.M., dan Ibu Dr. Sri Retnaning Sampunaningsih, M.Sc., selaku dosen pengampu di program studi Magister Manajemen Universitas Pamulang, yang telah memberikan banyak ilmu, pengalaman dan pengetahuan kepada Penulis selama menempuh program studi Magister Manajemen di Universitas Pamulang.
7. Bapak Prof. Dr. H. E. Syibli Syarjaya L.M.L., M.M selaku Ketua Umum BAZNAS Provinsi Banten yang sudah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di BAZNAS Provinsi Banten.
8. Bapak H. Zaenal Abidin Syuja'I, Lc. Selaku Wakil Ketua I BAZNAS Provinsi Banten
9. Bapak Ace Sumirsa Ali, S. Fil.I., M.Ag. selaku Wakil Ketua III BAZNAS Provinsi Banten
10. Bapak Mulyadi, S.Ag., M.M selaku Wakil Ketua IV BAZNAS Provinsi Banten yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penulisan tesis ini.

11. Ibu Yani Hidayani, S.E selaku Kepala Pelaksana BAZNAS Provinsi Banten yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penulisan tesis ini.
12. Ibu Virginia Shofwatul Ummah, S.Ag selaku Staff Bagian SDM yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penulisan tesis ini.
13. Ibu Kartika Julianti, S.Sos selaku staff bidang pengumpulan yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penulisan tesis ini.
14. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan baik moril maupun data bagi terselesainya penulisan tesis ini.

Penulis berharap mudah-mudahan tesis ini dapat memberi sumbangsih bagi Pendidikan yang selalu menghadapi tantangan seiring dengan tuntutan jaman.

Tangerang Selatan, 05 Juli 2025

Penulis,

Azzahra Balkis
NIM: 231015200268

ABSTRAK

AZZAHRA BALKIS, 2025. Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja pada BAZNAS Provinsi Banten, Tesis, Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan. Dosen Pembimbing I: Dr. Mukrodi, S.Sos.I., M.M. Dosen Pembimbing II: Dr. N. Lilis Suryani, S.E., M.M.

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan produktivitas kerja pada BAZNAS Provinsi Banten serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan berdasarkan model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi MSDM mencakup tujuh fungsi utama dan diimplementasikan melalui pelatihan teknis dan spiritual, pembinaan langsung, serta pelibatan pegawai dalam program kerja. Model AMO diterapkan melalui peningkatan kompetensi (*ability*), penguatan motivasi spiritual (*motivation*), dan pemberian ruang kontribusi (*opportunity*). Faktor pendukung utama dari implementasi strategi MSDM di BAZNAS Provinsi Banten antara lain: struktur organisasi yang mapan dan sesuai standar BAZNAS nasional, adanya anggaran khusus untuk pengembangan SDM, dukungan pimpinan dalam inovasi dan perbaikan layanan, serta lingkungan kerja yang religius dan kekeluargaan. Adapun faktor penghambatnya meliputi: keterbatasan jumlah pegawai tetap dan ketimpangan beban kerja, belum optimalnya sistem digital manajemen SDM, serta kurangnya tenaga IT untuk mendukung proses digitalisasi.

Kata Kunci: Strategi MSDM, Produktivitas Kerja, BAZNAS Banten.

ABSTRACT

AZZAHRA BALKIS, 2025. Analysis of Human Resource Management Strategy in Improving Work Productivity at BAZNAS of Banten Province, Thesis, Graduate Program, Master of Management, Pamulang University, South Tangerang. Primary Advisor: Dr. Mukrodi, S.Sos.I., M.M. Secondary Advisor: Dr. N. Lilis Suryani, S.E., M.M.

This study aims to analyze the human resource management (HRM) strategy in improving work productivity at BAZNAS of Banten Province and to identify its supporting and inhibiting factors. The research uses a qualitative approach with a case study method, employing in-depth interviews, observations, and documentation. The analysis is based on the AMO model (Ability, Motivation, Opportunity).

The results indicate that the HRM strategy encompasses seven main functions and is implemented through technical and spiritual training, direct coaching, and employee involvement in work programs. The AMO model is applied through competence development (ability), strengthening spiritual motivation (motivation), and providing opportunities for contribution (opportunity).

Key supporting factors in implementing the HRM strategy at BAZNAS of Banten Province include: a well-structured organization aligned with national BAZNAS standards, a dedicated budget for HR development, leadership support for innovation and service improvement, and a religious and family-like work environment.

Meanwhile, inhibiting factors include: limited number of permanent employees and unbalanced workloads, suboptimal digital HR management systems, and a lack of IT personnel to support the digitization process.

Keywords: HRM Strategy, Work Productivity, BAZNAS Banten.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	10
A. Kajian Penelitian Terdahulu.....	10
B. Kajian Teoritik/Landasan Teori	18
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik.....	35
3. Produktivitas Kerja	39
4. Model AMO dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	48
5. Hubungan Antara Model AMO dan Produktivitas Kerja	57
C. Kerangka Pemikiran	60
BAB III.....	64
METODOLOGI PENELITIAN	64
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	64
B. Penjelasan Menggunakan Pendekatan Kualitatif.....	65
C. Desain Penelitian.....	67
D. Jenis dan Sumber Data.....	71
E. Teknik Analisis Data	82
BAB IV.....	87
PEMBAHASAN	87
A. Gambaran Umum BAZNAS Provinsi Banten.....	87

1.	Sejarah Singkat BAZNAS Provinsi Banten.....	87
2.	Visi dan Misi BAZNAS Provinsi Banten	92
3.	Tugas dan Fungsi Baznas	94
4.	Tiga Unsur dalam Pelaksanaan Zakat	94
5.	Dasar Hukum Pengelolaan Zakat di Provinsi Banten	96
6.	Program BAZNAS Provinsi Banten.....	97
7.	Struktur BAZNAS Provinsi Banten	99
B.	Hasil Penelitian	100
1.	Subyek Analisis.....	100
2.	Key Informan	101
3.	Ikhtisar Hasil Wawancara.....	102
4.	Deskripsi Wawancara	110
5.	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di BAZNAS Provinsi Banten	112
6.	Produktivitas Kerja di BAZNAS Provinsi Banten.....	118
C.	Pembahasan.....	125
1.	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja pada Baznas Provinsi Banten	125
2.	Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen SDM dalam Mengimplementasikan Strategi untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada BAZNAS Provinsi Banten.	148
BAB V		175
KESIMPULAN DAN SARAN		175
A.	Kesimpulan.....	175
B.	Saran	178
DAFTAR PUSTAKA		179

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Program dan Capaian Kinerja	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 4.1 Key Informan Penelitian	62
Tabel 4.2 Tabel Wawancara.....	63
Tabel 4.3 Tabel Matriks SWOT Strategi MSDM di BAZNAS Provinsi Banten	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Strategi Manajemen SDM dengan Pendekatan AMO	49
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	61
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	68
Gambar 3.2 Analisis Data Model Interaktif	84
Gambar 4.1 Struktur BAZNAS Banten.....	101
Gambar 4.2 Wawancara dengan Bapak Mulyadi, S.Ag., M.M selaku Wakil IV BAZNAS Banten	104
Gambar 4.3 Wawancara dengan Ibu Yani Hidayani, S.E selaku Kepala Pelaksana BAZNAS Banten	106
Gambar 4.4 Wawancara dengan Ibu Virginia Shofwatul Ummah, S.Ag selaku Staff SDM BAZNAS Banten	107
Gambar 4.5 Wawancara dengan Ibu Kartika Julianti S.Sos selaku Staff Pelaksana BAZNAS Banten	109
Gambar 4.6 Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Maal	86
Gambar 4.7 Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Fitrah	149
Gambar 4.8 BIMTEK Peningkatan Kompetensi Administrasi	151

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan kunci untuk memanfaatkan peluang dan mencapai tujuan perusahaan. Selain mengelola informasi, SDM juga mengoordinasikan enam unsur manajemen utama: manusia, keuangan, material, teknologi, metode, dan pasar. Pengelolaan yang efektif atas unsur-unsur ini mendukung pencapaian visi, misi, serta keuntungan perusahaan. Manajemen SDM berperan penting dalam memastikan integrasi dan optimalisasi seluruh sumber daya tersebut. Pada dasarnya, potensi sumber daya manusia di sebuah perusahaan merupakan salah satu modal utama yang sangat berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi adalah aset yang tak ternilai harganya, karena mereka adalah pelaksana utama dari berbagai strategi dan operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan sebaik mungkin untuk memastikan mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien, sehingga produktivitas perusahaan meningkat.

Manajemen SDM yang efektif mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan. Rekrutmen yang tepat memastikan kecocokan karyawan dengan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan kontribusi karyawan. Penilaian kinerja membantu mengidentifikasi potensi dan kelemahan, sedangkan penghargaan memotivasi karyawan untuk terus berprestasi.

Produktivitas tinggi diperlukan untuk mencapai target perusahaan dan dapat dilihat dari efektivitas serta kontribusi karyawan terhadap tujuan strategis. Kinerja optimal dengan etos kerja tinggi meningkatkan daya saing perusahaan. Sebaliknya, kinerja buruk berdampak negatif, seperti menurunnya kualitas, naiknya biaya, berkurangnya kepuasan pelanggan, hingga membahayakan reputasi dan kelangsungan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola karyawan dengan baik untuk memastikan kinerja mereka tetap maksimal. Ini dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan maju dalam karier, serta memastikan komunikasi yang efektif dan terbuka antara manajemen dan karyawan. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Strategi MSDM yang efektif dapat memotivasi karyawan, mengembangkan kompetensi, menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efisien. Namun, meski banyak organisasi telah menerapkan strategi MSDM, tantangan tetap ada, seperti mengukur efektivitasnya terhadap kinerja, perbedaan antar industri, serta pengaruh budaya organisasi dan perubahan lingkungan.

Secara umum, beberapa penelitian mengenai masalah ini telah mengidentifikasi berbagai persoalan yang muncul, antara lain menurunnya semangat kerja karyawan, kurangnya upaya dalam meningkatkan sumber daya manusia, rendahnya tingkat keahlian kerja karyawan, dan ketidakstabilan dalam proses pekerjaan produksi (Umam dan Akhmad 2021). Dalam mengatasi

persoalan-persoalan tersebut, perusahaan perlu mengimplementasikan strategi manajemen sumber daya manusia yang komprehensif dan efektif. Ini termasuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang adil, menyediakan pelatihan yang memadai, dan memastikan stabilitas dalam proses operasional. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, mengembangkan keterampilan mereka, dan menjaga stabilitas serta efisiensi dalam proses produksi.

Di Indonesia, pengelolaan zakat tidak hanya dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) secara nasional, tetapi juga dilaksanakan di tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Pasal 15 Ayat (1), yang menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan pengelolaan zakat pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota dibentuk BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota. Salah satu implementasinya adalah pembentukan BAZNAS Provinsi Banten sebagai lembaga resmi pemerintah nonstruktural yang bertugas menghimpun dan mendistribusikan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) serta Dana Sosial Keagamaan Lainnya (DSKL). Dalam pelaksanaan tugasnya, BAZNAS Banten dipimpin oleh Ketua Prof. Dr. H.E. Syibli Syarjaya, LML, MM bersama empat wakil ketua yang membidangi pengumpulan, pendistribusian, perencanaan dan keuangan, serta sumber daya manusia. Kinerja lembaga ini diawasi oleh Satuan Audit Internal dan dievaluasi secara berkala oleh Gubernur Banten dan BAZNAS RI untuk menjamin akuntabilitas dan transparansi (Baznas Banten, 2024, <https://baznas.bantenprov.go.id/>). Badan Amil Zakat Nasional

(BAZNAS) memainkan peran yang sangat krusial dalam mengelola dana zakat dan bantuan sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya di Provinsi Banten. Agar dapat mencapai tujuan ini, produktivitas kerja BAZNAS Provinsi Banten menjadi faktor kunci yang harus diperhatikan dan ditingkatkan.

Produktivitas kerja yang tinggi berdampak positif pada pengelolaan dana zakat dan bantuan sosial, memungkinkan distribusi yang cepat, tepat sasaran, dan efisien. Hal ini memperluas jangkauan program BAZNAS dan meningkatkan dampaknya bagi masyarakat. Selain itu, produktivitas tinggi mendorong transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik, serta membuka peluang pengembangan program inovatif di bidang ekonomi, pendidikan, dan kesehatan untuk pemberdayaan masyarakat. Kemampuan BAZNAS untuk membangun kolaborasi dan kemitraan yang efektif dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah, organisasi non-pemerintah, dan sektor swasta, juga akan meningkat dengan produktivitas yang tinggi. Kolaborasi ini dapat meningkatkan kapasitas BAZNAS dalam mengelola dana dan menjalankan program-programnya, serta memperluas jangkauan dan dampak sosialnya. Selain itu, peningkatan produktivitas kerja juga terkait dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. BAZNAS perlu fokus pada pelatihan dan pengembangan bagi para amil zakat agar mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola dana zakat dan bantuan sosial dengan efektif dan efisien. Secara keseluruhan, dengan meningkatkan produktivitas kerja, BAZNAS Provinsi Banten dapat mengelola dana zakat dan

bantuan sosial dengan lebih baik, memberikan dampak positif yang lebih luas bagi masyarakat yang berhak menerima, dan mencapai tujuan utamanya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut. Produktivitas kerja yang tinggi bukan hanya tentang efisiensi internal, tetapi juga tentang kemampuan BAZNAS untuk memberikan kontribusi nyata dan berkelanjutan bagi pembangunan sosial dan ekonomi di Provinsi Banten.

Dalam beberapa tahun terakhir, BAZNAS Provinsi Banten menunjukkan produktivitas kerja yang signifikan melalui berbagai program strategis, seperti program Rumah Layak Huni, Beasiswa Cendekia Baznas, layanan kesehatan mata, distribusi makanan bergizi, serta bantuan kemanusiaan untuk Palestina. Keberhasilan ini menunjukkan adanya capaian output kerja yang patut diapresiasi, baik dalam aspek pendistribusian zakat, pendayagunaan mustahik, maupun kolaborasi sosial yang luas. Keberhasilan tersebut tentunya tidak terlepas dari peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan program-program tersebut. Namun, di tengah kompleksitas tugas dan tantangan lapangan, efektivitas manajemen SDM menjadi hal yang sangat krusial. Walaupun BAZNAS Banten telah menerapkan sistem Key Performance Indicators (KPI) sebagai alat penilaian kinerja, informasi tentang struktur organisasi dan strategi manajemen SDM secara menyeluruh masih belum terdokumentasikan secara terbuka. Hal ini menimbulkan pertanyaan penting terkait bagaimana strategi manajemen SDM yang diterapkan selama ini telah berkontribusi pada produktivitas kerja karyawan di lingkungan BAZNAS Provinsi Banten. Untuk memberikan

gambaran konkret terhadap produktivitas kerja BAZNAS Provinsi Banten, berikut ini disajikan tabel data ringkasan program dan capaian kinerja yang dapat dijadikan indikator output kerja hasil berdasarkan riset peneliti:

Tabel 1.1
Program dan Capaian Produktivitas Kerja
BAZNAS Provinsi Banten Tahun 2022-2024

Bidang Program	Kegiatan	Output	Tahun	Keterangan	Sumber
Ekonomi	Renovasi Rumah Tidak Layak Huni (RTLH)	74 rumah selesai	2022	Target 100 rumah pada 2023	BAZNAS RI, 2024
Pendidikan	Beasiswa Cendekia Baznas (BCB)	Diterima puluhan Pelajar	2023–2024	Program baru, jumlah penerima meningkat	Universitas Serang Raya, 2024
Kesehatan	Operasi mata & layanan katarak	Ratusan pasien	2023–2024	Kerja sama RS Mata Achmad Wardi & Klinik Saruni	Haluan Banten, 2021
Kemanusiaan	Bank Makanan untuk mustahik	5.000 paket makanan bergizi	2024	Distribusi di Cibadak dan Cikulur	BAZNAS RI, 2023
Dakwah & Advokasi	Bantuan zakat untuk masjid dan lembaga keagamaan	32 masjid & 13 lembaga pendidikan	2024	Penyaluran pada Februari 2024	Kabar Banten, 2024
Bantuan Internasional	Infak kemanusiaan untuk Palestina	Rp 4,3 miliar	2024	Disalurkan melalui BAZNAS RI	BAZNAS RI, 2024
Pengumpulan Dana	Total zakat, infak, dan sedekah	Rp 25,7 miliar	2022	Data dari laporan resmi	Antara News Banten, 2023

Meskipun telah menjalankan berbagai program dengan dampak yang signifikan, BAZNAS Banten masih menghadapi tantangan dalam optimalisasi penghimpunan zakat. Menurut data Pusat Kajian Strategis (PUSKAS) BAZNAS, potensi zakat di Provinsi Banten mencapai Rp11,03 triliun. Namun, realisasi penghimpunan zakat hingga saat ini baru mencapai sekitar 4,3% dari total potensi tersebut. Ini menunjukkan adanya kesenjangan yang masih cukup

besar antara potensi dan realisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, ekonomi, dan geografis. Oleh karena itu, perlu sinergi yang lebih kuat antara pemerintah daerah, masyarakat, dan para muzakki agar potensi zakat di Banten dapat tergali dan dimanfaatkan secara maksimal demi kesejahteraan masyarakat luas. Perubahan regulasi, tuntutan sosial, dan kemajuan teknologi menuntut adaptasi cepat dalam manajemen SDM. Karena itu, penelitian strategi manajemen SDM untuk meningkatkan produktivitas kerja di BAZNAS Provinsi Banten menjadi sangat relevan. Dengan memahami secara mendalam bagaimana implementasi strategi-strategi manajemen SDM berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja, BAZNAS Provinsi Banten dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dan mengoptimalkan potensi SDM-nya.

Dengan latar belakang masalah yang sudah diuraikan diatas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul ***“Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada BAZNAS Provinsi Banten”***

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten?
2. Apa Saja Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen SDM dalam Mengimplementasikan Strategi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten?

3. Apa Saja Solusi Strategis Untuk Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di BAZNAS Provinsi Banten?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk Menganalisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten.
2. Untuk Menganalisis Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen SDM dalam Mengimplementasikan Strategi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten.
3. Untuk Menganalisis Solusi Strategis Untuk Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di BAZNAS Provinsi Banten.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, ada beberapa manfaat yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat menghasilkan pemahaman baru yang mendalam dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menambah wawasan tentang konsep dan praktik yang relevan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan referensi yang berharga bagi peneliti lain yang tertarik dalam

menjelajahi topik yang sama, sehingga memperkaya basis pengetahuan di bidang manajemen.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak, antara lain bagi penulis untuk meningkatkan pemahaman tentang penerapan strategi manajemen sumber daya manusia dalam praktik kerja sehari-hari; bagi BAZNAS Provinsi Banten sebagai bahan evaluasi dalam merancang dan memperbaiki kebijakan SDM guna mencapai tujuan organisasi; serta bagi masyarakat dan lembaga lainnya dengan menyediakan wawasan tentang praktik manajemen SDM yang efektif dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga menjadi referensi berharga bagi mahasiswa, khususnya yang tertarik pada studi pascasarjana di bidang manajemen SDM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian terdahulu yang relevan adalah sebuah kajian yang secara langsung berkaitan dengan topik atau masalah penelitian yang sedang dihadapi. Relevansi penelitian terdahulu dapat diukur berdasarkan sejumlah faktor, termasuk kesamaan dalam topik, metodologi yang digunakan, temuan yang diperoleh, dan kontribusi terhadap pemahaman lebih lanjut dalam bidang tersebut ((Mahanum 2021). Penelitian terdahulu yang relevan memainkan peran yang sangat penting dalam proses penelitian karena memberikan landasan yang kokoh dan memungkinkan peneliti untuk membangun dan memperluas pemahaman tentang suatu topik tertentu. Ketika peneliti menyusun kerangka kerja untuk penelitian baru, peneliti cenderung mengandalkan penelitian sebelumnya sebagai titik awal yang penting. Relevansi dari penelitian terdahulu sering kali dinilai berdasarkan sejumlah faktor yang meliputi kesesuaian topik, metodologi yang digunakan, temuan yang diperoleh, serta sumbangan yang diberikan terhadap pemahaman yang lebih dalam dalam bidang tersebut.

Kesamaan dalam topik menjadi salah satu faktor kunci dalam menilai relevansi penelitian terdahulu. Penelitian yang relevan akan langsung berkaitan dengan topik atau masalah yang sedang diteliti, membantu peneliti untuk memahami kerumitan dan konteks yang terlibat. Selain itu, metodologi yang digunakan juga menjadi pertimbangan penting. Penelitian terdahulu yang

menggunakan pendekatan metodologi yang serupa atau relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan akan membantu dalam memperkuat kerangka kerja penelitian baru dan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil yang diperoleh. Temuan yang diperoleh dari penelitian terdahulu juga memberikan wawasan yang berharga bagi peneliti. Analisis temuan-temuan sebelumnya dapat membantu peneliti untuk menemukan pola-pola, tren, atau hubungan yang mungkin terlewatkan sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu juga dapat memberikan bukti empiris yang mendukung atau menentang hipotesis yang sedang diuji dalam penelitian baru.

Namun, relevansi penelitian terdahulu tidak hanya terbatas pada kesesuaian topik, metodologi, atau temuan. Kontribusi terhadap pemahaman lebih lanjut dalam bidang tersebut juga menjadi faktor penting. Penelitian terdahulu yang memberikan sumbangan signifikan terhadap literatur ilmiah, mengidentifikasi celah-celah dalam pengetahuan, atau merangsang pemikiran kritis dalam komunitas akademis dapat dianggap sangat relevan. Dengan demikian, penelitian terdahulu yang relevan bukan hanya menjadi referensi penting dalam proses penelitian, tetapi juga menjadi fondasi yang kokoh bagi pengembangan pengetahuan yang lebih lanjut dalam bidang tersebut. Oleh karena itu, penting bagi peneliti untuk melakukan tinjauan literatur yang cermat sebelum memulai penelitian baru, untuk memastikan bahwa penelitian tersebut membangun pada fondasi yang kuat dari penelitian sebelumnya. Maka dalam penelitian ini, peneliti mencantumkan penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Risma Meilani, Widya Lelisa Army, Yanto Lesmana. (Meilani, Army, dan Lesmana 2024) Jurnal Minfo Polgan Volume 13, Nomor 1, Agustus 2024 DOI : https://doi.org/10.33395/jm.p.v13i1.14001	Efektivitas Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Karawang Untuk Meningkatkan Pendapatan Zakat	Kedua penelitian membahas manajemen SDM di BAZNAS dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.	Penelitian pertama fokus pada efektivitas manajemen SDM dalam meningkatkan pendapatan zakat di BAZNAS Karawang, sedangkan yang kedua membahas strategi SDM untuk meningkatkan produktivitas kerja di BAZNAS Banten.	Pengelolaan SDM di BAZNAS Karawang dinilai efektif dan sesuai ketentuan, melalui pembimbingan, pembentukan tim, dan peningkatan motivasi, yang mendukung tercapainya tujuan organisasi dan peningkatan pendapatan zakat.
2.	Yati Heryati, Rahman Rahim, Edi Jusriadi. (Heryati, Rahman, dan Jusriadi 2021) Competitiveness p-ISSN: 1978-3035 – e-ISSN: 2775-4677 Vol. 10, Nomor 2 Juli – Desember, 2021 DOI : https://doi.org/10.26618/competitiveness.v10i2.6905	Pengaruh Human Capital Dalam Meningkatkan Pengelolaan Zakat Pada Kantor Baznas Di Provinsi Sulawesi Barat	Keduanya membahas peran SDM dalam meningkatkan kinerja BAZNAS melalui peningkatan kualitas dan pengelolaan sumber daya manusia.	Penelitian di Sulawesi Barat fokus pada kualitas individu (human capital) dalam pengelolaan zakat, sedangkan di Banten fokus pada strategi manajemen SDM untuk meningkatkan produktivitas kerja.	Strategi peningkatan kompetensi SDM di BAZNAS Sulawesi Barat meliputi rekrutmen, pelatihan, dan motivasi, namun rekrutmen belum terbuka luas. SDM berperan dalam pengumpulan dan distribusi zakat, yang masih terbatas pada ASN dan belum merata. Kinerja SDM belum optimal karena jumlah muzakki rendah dan distribusi zakat belum proporsional serta terbatas wilayah.
3.	Albi Aliyuddin, Study Rizal LK. (Aliyuddin 2022) Jurnal Manajemen Dakwah Volume XI Nomor 1 (2023), 105-118 Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta p-ISSN: 2338-3992, e-ISSN:2797-9849. DOI: https://doi.org/10.15408/jm.d.v11i1.31865	Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Amil Zakat Di Baznas Kota Depok	Keduanya membahas peran manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja amil zakat di BAZNAS, dengan fokus pada upaya peningkatan motivasi atau produktivitas kerja.	Penelitian di Depok fokus pada perencanaan SDM untuk meningkatkan motivasi kerja amil, sedangkan di Banten menekankan strategi manajemen SDM secara keseluruhan untuk meningkatkan produktivitas kerja.	Perencanaan SDM di BAZNAS Depok meningkatkan motivasi amil melalui rekrutmen terbuka, seleksi jelas, pelatihan rutin, dan sertifikasi, sehingga amil merasa siap, dihargai, dan termotivasi.
4.	Iin Munawaroh, Ieke Sartika Iriany, Tinneke Hermina. (Iin Munawaroh, Ieke Sartika Iriany 2024) Journal Of Entrepreneurship and Strategic Management Vol. 02; No. 01; 2023; 01-09. Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Garut. DOI:	Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Baznas Kabupaten Garut	Sama-sama membahas pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai, terkait erat dengan produktivitas.	Lebih spesifik pada pengembangan SDM (pelatihan, motivasi), bukan seluruh strategi SDM secara menyeluruh.	Pelatihan SDM BAZNAS Garut sesuai kebutuhan, tapi belum merata dan tanpa evaluasi formal. Dukungan ada, tapi tindak lanjut pasca-pelatihan minim.

	https://doi.org/10.52434/jes.m.v2i01.124				
5.	Caesya Noor Avissa, Ikhwan Hamdani, Suyud Arif (Avissa, Hamdani, dan Arif 2021) Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam Vol 5No1(2022)115-128P-ISSN 2620-295E-ISSN 2747-0490 DOI: https://doi.org/10.47467/elmal.v3i1.650	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Islami dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah 212 Sentul	Sama-sama meneliti tentang strateginya	Tidak meneliti faktor pendukung dan faktor penghambat strategi MSDM	Strategi Manajemen SDM di Koperasi 212 fokus pada peningkatan sosialisasi dan komunikasi melalui rapat rutin, penjadwalan pengembangan produk, dan solusi bagi karyawan yang menghadapi masalah.
6.	Faras Zulina Ayunani, Akka Latifah Jusdienar, Siti Zahra Ulani. (Ulaini, Ayunani, dan Mawarni 2024). JURNAL IKRAITH-HUMANIORA Vol 9 No 2 Juli 2025. Program S1 Manajemen, Universitas Mitra Bangsa, Jakarta Selatan. P-ISSN : 2597-5064 E-ISSN : 2654-8062 DOI: https://doi.org/10.37817/ikraith-humaniora.v9i2.4341	Pengaruh Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Serang	Fokus langsung pada produktifitas kerja sebagai variabel utama.	Lebih sempit: hanya membahas manajemen kinerja, bukan seluruh strategi manajemen SDM.	Berdasarkan analisis pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Kerja di Badan Amil Zakat Nasional Kota Serang, ditemukan bahwa Manajemen Kinerja dapat meningkatkan Produktivitas Kerja
7.	Rizky Maulana, Asep Jamaludin, Nandang.(Maulana et al. 2024) Journal of Economic, Business and Accounting Volume 7 Nomor 5, Tahun 2024e-ISSN : 2597-5234. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Buana Perjuangan. DOI: https://doi.org/10.31539/costring.v7i5.11789	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Baznas Kabupaten Karawang	Meneliti faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi SDM.	Tidak secara langsung menyoroti produktifitas kerja, lebih pada penyusunan strategi SDM.	Kebijakan BAZNAS Karawang efektif, program selaras RENSTRA, dan didukung budaya organisasi serta regulasi pemerintah. Penyaluran zakat baik, namun sosialisasi perlu ditingkatkan. Disarankan perkuat budaya, manfaatkan dukungan, dan gencarkan edukasi zakat.
8.	Rina Andi Astuti, Nurhasan, Ryan Bianda.(Rina Andi Astuti, Nurhasan, dan Ryan Bianda 2024). Journal of Student Development Information System (JoSDIS) e-ISSN:2774-7948 Volume 4 Nomor 1, Januari 2024 Program Studi Sistem Informasi Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Labuhanbatu. DOI:	Strategi Pengelolaan Dana Zakat Dalam Pemberdayaan Ekonomi (Studi Baznas Kabupaten Bogor)	Fokus pada strategi manajemen SDM di lingkungan BAZNAS.	Tidak langsung mengukur produktivity kerja sebagai outcome utama.	Banyak faktor seperti kebijakan, kompetensi SDM, dan budaya organisasi yang mempengaruhi efektivitas strategi SDM di BAZNAS.

	https://doi.org/10.36987/joedis.v4i1.5403				
9.	Dwi Karunia Abduri, Ahmad Makhtum.(Karunia dan Makhtum 2023) Jurnal Ekonomi Syariah Vol. 8. No. 2. November 2023 P-ISSN 2548-5032 e-ISSN 2714-769X Doi: https://doi.org/10.37058/jes.xi2.8772	Human Resource Management Strategies on the Effectiveness of Zakat Collection and Distribution LAZISMU Sidoarjo	Menganalisis praktik strategi MSDM (pelatihan, kompensasi, kinerja) dalam pengelolaan zakat.	Fokusnya pada efektivitas pendistribusian zakat, bukan produktivitas pegawai secara langsung.	Pendekatan MSDM, termasuk pelatihan komprehensif, kompensasi adil, dan evaluasi SWOT, terbukti meningkatkan efektivitas pengumpulan dan distribusi zakat pada LAZISMU Sidoarjo
10.	Peti Pitri.(PITRI 2023) Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi 2023. Program Magister Fakultas Ekonomi SyariahInstitut Agama Islam Negeri Syaikh Abdurrahman As-Siddik Bangka Belitung Bangka Belitung, Indonesia. DOI: https://doi.org/10.572349/neraca.v1i3.240	Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Bangka	Fokus pada strategi pendayagunaan zakat produktif, bagian dari strategi SDM di BAZNAS.	Outcome utama: pengembangan mustahik lewat zakat produktif, bukan langsung produktivitas kerja pegawai.	Strategi zakat produktif yang struktural (perencanaan, seleksi penerima, pendampingan) efektif mendukung transformasi mustahik menjadi muzakki serta meningkatkan daya ekonomis komunitas.
11.	Saiful Muslim (Muslim 2022) Jurnal Perbankan Syariah P-ISSN 2721-9615 / E-ISSN 2721-9623 Volume3, Nomor1/ Januari 2022 DOI: https://doi.org/10.51339/nisbah.v3i1.388	Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja	Meneliti tentang produktivitas kerja	Tidak meneliti strategi MSDM	Pengawasan berperan penting dalam membantu perusahaan menghadapi perubahan internal dan eksternal. Produktivitas ditingkatkan melalui pemanfaatan pikiran, tenaga, waktu, ruang, bahan, dan uang secara efisien.
12.	Ni Putu Ayu Daniswari dan Nengah Aristana (Ni Putu Ayu Daniswari 2023) Journal Of Research Manajemen Vol. 4 No. 2 Juni 2023: 237-248 STRATEGI DOI: https://doi.org/10.51713/jarma.v4i2.103	Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada CV. Kori Dewata Karya Tabanan	Strategi manajemen sumber daya manusia	Meneliti peningkatan efektivitas kerja bukan produktifitas kerja	CV. Kori Dewata Karya menerapkan strategi rekrutmen sesuai bidang, penempatan berdasarkan keterampilan, dan peningkatan kinerja melalui pengembangan potensi karyawan.
13.	Saimin, Noor Salim, Enny Ariyanto dan Erna Sofriana Imaningsih (Saimin, Noor Salim, Enny Ariyanto 2023) Journal of Economics and Business UBS Vol. 12No. 1 Januari-Februari 2023 e-ISSN: 2774-7042 p-ISSN: 2302-8025 DOI: https://doi.org/10.52644/joeb.v12i1.126	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan di Era Digitalisasi	Pembahasan produktivitas kerja dan MSDM	Penelitian yang difokuskan untuk era digitalisasi	Peran MSDM diwujudkan melalui fungsi kompensasi, yaitu pemberian imbalan atau penghargaan atas kontribusi dan kinerja karyawan demi kemajuan perusahaan.

14.	Johan Oscar Ong dan Masyhudzulhak Mahazan (Ong dan Mahazan 2020) Jurnal Becoss (Business Economic, Communication, and Social Sciences), Vol.2 No.1 January 2020: 159-168 e-ISSN: 2686-2557 DOI: https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6252	Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan Di Era Industri 4.0	Sama-sama meneliti pengelolaan SDM	Penelitian tentang peningkatan kinerja bukan produktivitas kerja, memfokuskan pada era industri 4.0	Peningkatan kinerja SDM di era 4.0 dapat dicapai melalui strategi pengelolaan SDM berbasis peningkatan kinerja. Model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) dinilai tepat, karena karyawan akan bekerja optimal jika ketiga aspek tersebut terpenuhi.
15.	Eka Lufitasari, Mochamad Mochklas, Djoko Soelistya (Lufitasari, Mochklas, dan Soelistya 2020) International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed – International Journal Vol-4, Issue-3, 2020 (IJEBAR) E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771 DOI: http://dx.doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1329	Employee Performance PT. Millenium Pharmacon International Tbk: Quality Of Human Resources (HR) And Information Systems Of Millenium Pharmacon International (SIMPI)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruhnya kualitas sumber daya manusia dan Millennium Pharmacon International (SIMPI) Penerapan Sistem Informasi Kinerja PT. Farmasi Milenium Internasional Tbk.	Tidak menganalisa strategi manajemen SDM	Kualitas SDM berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Millenium Pharmacon International Tbk Cabang Surabaya. Sebaliknya, penerapan SIMPI memiliki pengaruh positif dan signifikan.
16.	Muhammad Syahripin, Candra Wijaya, Syamsu Nahar. (Syamsu Nahar 2022) International Journal Of Islamic Education, Research And Multiculturalism (Ijierm) Vol 3 No 3 (2021) ISSN : 2656-3630 DOI: https://doi.org/10.47006/ijierm.v3i3.121	Principal Planning Management In Increasing Teacher Work Productivity	Sama-sama meneliti variabel SDM dan produktivitas kerja	Penelitian dilakukan dilembaga pendidikan	Beberapa upaya dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru. yaitu dengan cara pertemuan untuk pelatihan dan pembelajaran, meningkatkan kedisiplinan setiap bulan dan menyusun jadwal kegiatan serta evaluasi kinerja guru.
17.	Elisabeth Tanti Pudiastuti , Sukmo Hadi Nugroho. (Pudiastuti dan Nugroho 2021) International Journal of ASRO Volume 12, Number 01, pp. 98-105 Jan 2021 ISSN: 2722-5763 DOI: https://doi.org/10.37875/asro.v12i01.386	Strategies For Improving The Performance Of Human Resources Through An Organizational Work Productivity	Meneliti pentingnya rumusan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mempunyai dampak pada produktivitas karyawan.	Tidak menganalisis keefektifan	Semakin tinggi produktivitas karyawan, semakin besar pengaruh positifnya terhadap kinerja perusahaan. Meski manajemen SDM dan kepuasan kerja berpengaruh, dampaknya lebih kecil dibandingkan peran produktivitas karyawan sebagai variabel moderator.
18.	Hermi Yartati. (Yartati 2022) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Vol. 6, No 2 (2021)	Impact of Human Resource Competency Development on Employee Work Productivity	Sama-sama meneliti tentang produktivitas kerja	Meneliti pengelolaan SDM bukan keefektifan strategi manajemen SDM	Pengembangan kompetensi pegawai di Bank Syariah Indonesia KC Bengkulu berdampak signifikan pada produktivitas kerja. Meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap,

	ISSN : 2527-3434 (PRINT) – ISSN: 2527-5143 (ONLINE) Page : 237-246 DOI: http://dx.doi.org/10.24042/febi.v6i2.10479				kompetensi yang baik mendorong peningkatan produktivitas karyawan.
19.	Alva Yuventus Lukas, Jusuf Wilson Meynerd Rafael. (Lukas dan Rafael 2020) Journal Innovation Of Civil Engineering Vol. 1, No. 1, pp. 32-45 (2020). ISSN: 2775-5592. DOI: https://doi.org/10.33474/jic.e.v1i1.9061	Human Resources Factors Affecting Increasing Labor Productivity In Construction Projects In East Nusa Tenggara	Meneliti tentang sumber daya manusia dan keterkaitannya dengan produktivitas kerja karyawan.	Meneliti pengaruh dan tidak meneliti ke efektifan strategi manajemen SDM.	Untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja konstruksi di NTT, perlu fokus pada manajemen SDM terkait kesehatan dan keselamatan kerja, tanggung jawab keluarga, dan motivasi. Perbaikan aspek-aspek ini diharapkan berdampak positif pada produktivitas proyek secara keseluruhan.

Selain mencermati permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini juga menguatkan landasannya dengan menyelidiki research gap yang ada dalam penelitian sebelumnya. Meskipun terdapat beberapa studi yang telah menginvestigasi topik ini, terdapat perbedaan-perbedaan yang signifikan dalam pendekatan, metodologi, atau ruang lingkup penelitian. Misalnya, beberapa penelitian sebelumnya mungkin fokus pada aspek tertentu dari fenomena yang sama, sementara yang lain mungkin memiliki sampel yang berbeda atau menggunakan alat ukur yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan pendekatan yang lebih komprehensif dan metodologi yang lebih cermat, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang topik ini dan kontribusi yang lebih substansial terhadap literatur yang ada.

Research gap pertama terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Risma Meilani, Widya Lelisa Army, dan Yanto Lesmana (2024) yang berjudul Efektivitas Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia pada BAZNAS

Kabupaten Karawang untuk Meningkatkan Pendapatan Zakat. Penelitian tersebut berfokus pada efektivitas pengelolaan SDM dalam meningkatkan pendapatan zakat, bukan pada produktivitas kerja pegawai sebagai indikator utama. Selain itu, pendekatan strategi yang digunakan belum secara eksplisit mengintegrasikan konsep manajemen strategik yang lebih menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini melakukan pembaruan dengan menitikberatkan pada analisis strategi manajemen SDM secara komprehensif dalam meningkatkan produktivitas kerja, serta menggunakan model AMO sebagai pendekatan analisis yang mampu menjelaskan keterkaitan antara kompetensi, motivasi, dan kesempatan kerja terhadap output kinerja pegawai.

Research gap kedua ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yati Heryati, Rahman Rahim, dan Edi Jusriadi (2021) yang berjudul Pengaruh Human Capital dalam Meningkatkan Pengelolaan Zakat pada Kantor BAZNAS Provinsi Sulawesi Barat. Penelitian ini lebih menekankan pada aspek human capital atau kualitas individu dalam proses pengelolaan zakat, serta belum mengulas secara menyeluruh strategi manajemen SDM dalam konteks organisasi. Selain itu, pembahasan belum mengaitkan secara langsung bagaimana strategi SDM berdampak pada produktivitas kerja pegawai secara sistematis. Pembaruan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan memperluas ruang lingkup analisis melalui pendekatan strategi MSDM yang mencakup tujuh fungsi utama, dan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya, khususnya di lingkungan lembaga zakat daerah, yaitu BAZNAS Provinsi Banten.

Research gap ketiga terdapat dalam penelitian oleh Albi Aliyuddin dan Study Rizal LK (2022) yang berjudul Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Amil Zakat di BAZNAS Kota Depok. Penelitian tersebut hanya membahas pada tahap perencanaan SDM dan keterkaitannya dengan motivasi kerja, tanpa mengevaluasi secara menyeluruh strategi manajemen SDM secara terintegrasi. Selain itu, tidak diuraikan bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan sebagai bagian dari kinerja organisasi. Oleh karena itu, pembaruan dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis implementasi keseluruhan strategi MSDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan sistem penghargaan, serta melihat dampaknya terhadap produktivitas kerja karyawan dengan menggunakan model AMO sebagai kerangka analisis.

B. Kajian Teoritik/Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen

Manajemen adalah gabungan dari pengetahuan dan keterampilan yang digunakan untuk mengatur penggunaan sumber daya manusia dan aset lainnya secara efektif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini melibatkan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam rangka mengelola operasi dan kegiatan organisasi agar berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan memadukan pengetahuan tentang berbagai aspek bisnis dan kemampuan

dalam berinteraksi dengan individu dan tim, manajemen bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam mencapai hasil yang diinginkan (Susan 2019). Dari perspektif Mary Parker Follett, manajemen dapat dipandang sebagai seni untuk mencapai hasil melalui orang lain, atau yang sering disebut sebagai "the art of getting done through people". Hal ini menunjukkan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi, seorang manajer perlu melibatkan orang lain untuk melakukan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan manajerial menjadi penting melalui evaluasi dan pelatihan yang sesuai. Karena manajemen dianggap sebagai seni, seorang manajer harus memiliki pemahaman mendalam dan menguasai keterampilan kepemimpinan yang relevan dengan gaya kepemimpinan yang cocok dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi yang berbeda. Berikut definisi manajemen yang ditulis oleh Rizik dan Arsad mengutip dari beberapa tokoh (Miftahur Rizik 2020) :

- 1) James A.F Stoner mendefinisikan manajemen adalah proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya organisasi lainnya. Tujuannya adalah untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.
- 2) Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ini menekankan bahwa

seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk mengatur dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan perusahaan.

- 3) Luther Gulick menyatakan manajemen menjadi bidang pengetahuan yang sistematis dalam upayanya untuk memahami alasan dan cara orang bekerja sama.
- 4) Menurut Lawrence A. Appley, manajemen adalah keahlian untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu. Ini menekankan peran kepemimpinan dalam mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Oey Liang Lee menggambarkan manajemen sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 6) Bennett N.B. Silalahi mendefinisikan manajemen sebagai ilmu tentang perilaku yang mencakup aspek sosial dan eksak, tidak hanya terbatas pada tanggung jawab keselamatan dan kesehatan kerja, baik dalam perencanaan maupun pengorganisasian dan pengendalian.
- 7) Robert L. Katz menjelaskan manajemen sebagai profesi menuntut adanya persyaratan khusus. Seorang manajer harus memiliki tiga keterampilan atau kemampuan inti: kompetensi konseptual, interpersonal (hubungan manusiawi), dan teknis. Kemampuan konseptual melibatkan kemampuan untuk berpikir secara abstrak dan merumuskan situasi-situasi kompleks, serta untuk melihat hubungan

antara berbagai unit dalam organisasi dan adaptasi organisasi terhadap lingkungannya. Kemampuan ini umumnya dimiliki oleh manajemen tingkat puncak. Kemampuan interpersonal atau hubungan antar individu adalah kemampuan untuk berkolaborasi secara efektif dengan orang lain, baik secara individu maupun dalam kelompok. Kemampuan ini biasanya dimiliki oleh manajemen tingkat menengah. Kemampuan teknis mencakup pengetahuan dan keahlian khusus dalam bidang tertentu seperti teknik, keuangan, produksi, dan teknologi informasi. Kemampuan ini umumnya dimiliki oleh manajemen tingkat operasional atau tingkat rendah.

Maka yang dimaksud dengan manajemen adalah sebuah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Ini juga merupakan kemampuan seni dalam mengelola orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan memanfaatkan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan sumber daya, manajemen bertujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi. Selain itu, manajemen juga merupakan keterampilan dalam memotivasi orang lain. Ini juga dilihat sebagai kombinasi ilmu dan seni dalam mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan, serta sebagai kajian perilaku sosial dan aspek eksak dalam semua fase manajemen, bukan hanya dalam konteks keselamatan kerja. Ilmu manajemen mengandung unsur-unsur yang penting. Unsur-unsur ini perlu diperhatikan agar proses manajemen bisa berjalan dengan

baik. Abdurohman menjelaskan dalam bukunya, unsur-unsur manajemen yaitu meliputi manusia, mesin, metode, uang dan pasar (Rohman 2017).

b. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut adalah beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menurut para ahli (Sugiarti Endang 2023):

- 1) Gary Dessler: Manajemen SDM adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian fungsi-fungsi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan pemeliharaan yang diperlukan untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Flippo: Manajemen SDM adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja dari suatu organisasi secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi para karyawan.
- 3) Edwin B. Flippo: Manajemen SDM adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, serta memberikan kepuasan kepada karyawan.
- 4) Michael Armstrong: Manajemen SDM adalah suatu pendekatan strategis terhadap pengelolaan tenaga kerja yang memiliki tujuan untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan memastikan kepuasan dan pengembangan karyawan.

- 5) Milkovich dan Boudreau: Manajemen SDM mencakup semua kegiatan yang terkait dengan mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi, termasuk perencanaan, pengadaan, pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi, dan pengelolaan hubungan kerja.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan mencapai kesuksesan organisasi serta memastikan kepuasan dan pengembangan karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah disiplin atau pendekatan yang bertujuan untuk mengatur hubungan serta peran sumber daya manusia yang dimiliki oleh individu dengan efisien dan efektif. Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia melibatkan serangkaian proses, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pengeluaran sumber daya manusia. Semua ini bertujuan untuk mencapai berbagai tujuan yang melibatkan individu, organisasi, dan masyarakat secara efektif (Yuliani 2023). Konsepsi tentang sumber daya manusia dapat diuraikan menjadi dua, yaitu dalam konteks mikro dan makro. Dalam pengertian mikro, sumber daya manusia merujuk

pada individu yang aktif bekerja dan menjadi bagian dari sebuah entitas perusahaan atau institusi. Mereka sering kali diidentifikasi sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, atau tenaga kerja. Sementara itu, dalam pengertian makro, SDM mengacu pada populasi suatu negara yang telah mencapai usia kerja, termasuk baik yang belum bekerja maupun yang sudah tergabung dalam dunia kerja (Susan 2019).

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu (Sugiarti Endang 2023) :

1) Perencanaan Kebutuhan SDM

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) mencakup dua kegiatan utama:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini melibatkan proyeksi terhadap jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rentang waktu tertentu, berdasarkan pada faktor-faktor seperti pertumbuhan perusahaan, pergantian karyawan, dan perkembangan industri.
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan. Dengan melakukan analisis jabatan secara menyeluruh, organisasi dapat memahami secara jelas persyaratan yang diperlukan untuk setiap

posisi dalam struktur organisasi, termasuk kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi khusus lainnya.

Kedua kegiatan ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pelaksanaan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan efektif. Dengan memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan SDM dan persyaratan pekerjaan, organisasi dapat mengembangkan strategi rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM yang sesuai dengan visi dan tujuan mereka.

2) Penyusunan staf sesuai dengan kebutuhan organisasi

Kegiatan ini melibatkan langkah-langkah berikut:

- a. Penerimaan (Rekrutmen) Calon atau Pelamar Pekerjaan: Tahap ini melibatkan pencarian dan penarikan calon tenaga kerja yang potensial untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi. Proses rekrutmen mencakup penggunaan berbagai metode untuk menarik calon, seperti pemasangan iklan lowongan kerja, pencarian di platform daring, atau menggunakan jasa agen perekrutan.
- b. Pemilihan (Seleksi) Calon atau Pelamar yang Paling Sesuai: Setelah mendapatkan sejumlah calon yang berpotensi, tahap seleksi dimulai. Proses seleksi melibatkan evaluasi mendalam terhadap kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan calon terhadap persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Ini bisa meliputi wawancara, tes kemampuan, asesmen perilaku, dan referensi. Tujuan dari seleksi adalah untuk memilih kandidat

yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Umumnya, proses rekrutmen dan seleksi difokuskan pada ketersediaan calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Dengan melakukan penyusunan staf secara efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tim yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan mereka.

3) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan setelah seseorang direkrut dan menjadi bagian dari organisasi. Organisasi menetapkan standar kinerja dan memberikan penghargaan atas pencapaian tersebut, sementara juga melakukan analisis terhadap kinerja negatif jika pekerja tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja ini melibatkan dua kegiatan utama:

- a. Evaluasi perilaku dan kinerja pekerja.
- b. Analisis dan pemberian motivasi terhadap perilaku pekerja. Proses penilaian kinerja ini dianggap sulit oleh baik penilai maupun yang dinilai, sering kali rawan dengan konflik.

Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja menjadi fokus strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) saat ini, yang mencakup tiga kegiatan utama:

- a. Merencanakan, merancang, dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
- b. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja, terutama melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja dan program-program yang meningkatkan produktivitas.
- c. Memperbaiki kondisi fisik tempat kerja untuk memaksimalkan efisiensi dan kenyamanan.

4) Pencapaian Efektifitas Hubungan Kerja

Setelah kebutuhan tenaga kerja terpenuhi, organisasi kemudian mempekerjakan mereka, memberikan gaji, dan menciptakan kondisi yang menarik dan nyaman bagi mereka. Organisasi juga perlu menetapkan standar untuk menciptakan hubungan kerja yang efektif. Dalam konteks ini, ada tiga kegiatan utama yang perlu dilakukan:

- a. Mengakui dan menghormati hak-hak pekerja.
- b. Melakukan negosiasi dan menetapkan prosedur untuk menangani keluhan pekerja.
- c. Melakukan penelitian tentang aktivitas MSDM.

Tiga kegiatan utama ini melibatkan masalah yang sangat krusial. Jika organisasi tidak memperlakukan setiap persoalan yang berkaitan dengan hak-hak pekerja dengan hati-hati, maka dapat menyebabkan protes dan aksi-aksi yang tidak diinginkan, seperti yang sering terjadi di banyak perusahaan di Indonesia. Pentingnya mengakui hak-hak pekerja, membuka jalur komunikasi

yang efektif, serta melakukan riset dan pemantauan terkait dengan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kunci untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif dalam organisasi.

d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) mempunyai 4 tujuan utama, yaitu (Hidayat dan A. Anwar 2024):

- 1) Tujuan Organisasional : Manajemen SDM berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Meski departemen SDM membantu, tanggung jawab kinerja karyawan tetap di tangan manajer. SDM bertindak sebagai mitra strategis, memberi dukungan dalam kebijakan, pengembangan, dan manajemen kinerja. Kolaborasi kuat antara manajer dan departemen SDM menjadi kunci efektivitas pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Tujuan Fungsional : Untuk menjaga kontribusi sesuai kebutuhan organisasi, departemen SDM harus terus beradaptasi dan berinovasi. Tanpa manajemen SDM yang sesuai standar, sumber daya manusia kehilangan nilai. Oleh karena itu, penting bagi SDM memahami kebutuhan organisasi, perubahan industri, teknologi, dan tren pasar tenaga kerja, serta meresponsnya dengan kebijakan dan praktik yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Tujuan Sosial : Organisasi perlu merespons secara etis dan sosial terhadap kebutuhan masyarakat untuk mengurangi dampak negatif dan hambatan. Memperhatikan keadilan sosial, keberlanjutan, dan kepentingan

stakeholder membantu membangun reputasi, memperkuat hubungan dengan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan jangka panjang.

- 4) Tujuan Personal : Tujuan personal seorang manajer adalah untuk memberdayakan karyawan agar mencapai tujuan mereka sendiri dengan efektif, sekaligus meningkatkan kontribusi individu terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

e. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (Andrian et al. 2022) pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang efektif memiliki setidaknya empat manfaat yang signifikan. Pertama, perusahaan atau organisasi dapat menyusun dan menetapkan perencanaan yang baik dalam mengelola karyawan mereka, yang bertujuan untuk mendukung kegiatan bisnis organisasi tersebut. Kedua, dengan pengelolaan yang baik, perusahaan atau organisasi dapat menganalisis jabatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, termasuk uraian dan spesifikasi jabatan serta laporan pekerjaan terkini. Ketiga, melalui pengelolaan yang efektif, perusahaan atau organisasi dapat memiliki sistem informasi yang akurat mengenai sumber daya manusia yang dimilikinya. Dan yang terakhir, pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan.

Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif akan memberikan sejumlah manfaat penting. Salah satunya adalah kemampuan untuk menempatkan

karyawan sesuai dengan potensi dan kebutuhan pekerjaan perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia yang baik juga memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memberikan penghargaan yang adil dan setara terhadap prestasi kerja karyawan, serta memperlakukan mereka dengan baik sesuai dengan hak dan kewajiban yang telah disepakati. Semua ini akan membentuk pola kerja yang efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan membantu perusahaan mencapai visi dan misi mereka dengan sukses.

f. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada berbagai fungsi, aktivitas, dan tanggung jawab yang dilakukan oleh departemen SDM atau unit manajemen SDM dalam sebuah organisasi. Ini mencakup semua aspek pengelolaan sumber daya manusia dari mulai rekrutmen, pengembangan, hingga pemeliharaan hubungan kerja yang positif. Ruang lingkup manajemen SDM juga mencakup aspek strategis dan operasional dalam mengelola sumber daya manusia untuk mendukung tujuan dan strategi bisnis organisasi. Ini termasuk merumuskan kebijakan SDM, menerapkan praktik-praktik terbaik dalam pengelolaan karyawan, memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, dan berkontribusi pada pembangunan budaya organisasi yang sehat dan inklusif.

Manajemen SDM mencakup seluruh siklus karyawan, dari rekrutmen hingga pemberhentian, dengan fokus pada tenaga kerja yang berkualitas dan lingkungan kerja yang produktif. Perannya strategis dalam mendukung pencapaian tujuan bisnis dan kesuksesan jangka panjang organisasi. Pada

tahap perekrutan, manajemen SDM bertanggung jawab untuk menarik dan memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan memanfaatkan proses yang transparan dan adil. Setelah perekrutan, manajemen SDM berperan dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, sehingga karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan organisasi. Selain itu, manajemen SDM juga terlibat dalam manajemen kinerja karyawan, dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan melakukan evaluasi kinerja secara rutin. Ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Manajemen SDM berperan penting dalam memastikan keadilan, kepatuhan, serta menangani hubungan industrial dan konflik kerja. Selain aspek operasional, SDM juga berkontribusi strategis dalam membentuk budaya positif dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Ada 4 ruang lingkup yang tercakup dalam manajemen sumber daya manusia yaitu (Rusby 2019):

- 1) Perencanaan (planning) adalah proses penetapan program-program manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Pengorganisasian (organizing) merupakan proses penyusunan dan pembentukan struktur organisasi, termasuk desain hubungan antara pekerja

dan tugas yang harus dilakukan. Ini melibatkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

- 3) Pengarahan (directing) adalah upaya memberikan dorongan kepada para pekerja agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.
- 4) Pengendalian (controlling) merupakan proses pengukuran, pengawasan, dan pengendalian terhadap kegiatan yang dilaksanakan untuk mengevaluasi sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, terutama dalam bidang sumber daya manusia, telah tercapai.

g. Unsur-unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup Manajemen SDM mencakup unsur-unsur penting yang saling terkait dalam mengelola SDM secara efektif. Unsur-unsur ini mencakup tugas, kegiatan, dan tanggung jawab yang mendukung tercapainya tim kerja yang berkualitas, terampil, dan termotivasi demi kesuksesan jangka panjang organisasi. Berikut adalah pemaparan lebih lanjut tentang masing-masing unsur tersebut (Sugiarti Endang 2023):

- 1) Perencanaan SDM: Perencanaan SDM: Proses awal MSDM untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja masa depan, mencakup analisis jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan berdasarkan tren pasar dan dinamika industri guna mendukung tujuan strategis organisasi.
- 2) Pengadaan SDM: Proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, menggunakan metode dan kriteria yang

sistematis guna membentuk tim yang kompeten dan mendukung pencapaian visi jangka panjang.

- 3) Pengembangan SDM: Upaya meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karir, guna mendorong kontribusi, inovasi, dan loyalitas dalam organisasi.
- 4) Pengelolaan Kinerja: Penilaian dan manajemen kinerja karyawan melalui tujuan yang jelas, arahan, umpan balik, dan pengembangan, demi menciptakan tim yang produktif dan mendukung pencapaian target organisasi.
- 5) Kompensasi dan Penghargaan: Sistem pemberian gaji, bonus, dan insentif berbasis kinerja untuk meningkatkan motivasi, retensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kompetitif.
- 6) Hubungan Kerja: Membangun hubungan harmonis antara manajemen dan karyawan melalui komunikasi terbuka dan penanganan konflik yang adil untuk meningkatkan kolaborasi dan produktivitas.
- 7) Pengelolaan Perubahan: Strategi adaptasi terhadap dinamika internal dan eksternal melalui perencanaan, pelibatan karyawan, dan evaluasi, guna menciptakan budaya kerja yang fleksibel dan kompetitif.

Ketujuh unsur ini saling terkait dan saling memengaruhi dalam pengelolaan MSDM yang efektif. Melalui pendekatan holistik ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang kompeten, terampil, terdorong, dan produktif untuk mencapai tujuan mereka dengan sukses.

h. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam rangka mengevaluasi kinerja pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, diperlukan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana kegiatan manajemen SDM berjalan secara efektif. Menurut Afandi (2018:10) dalam jurnal penelitian oleh Syarifah dan Ida terdapat lima indikator utama yang dapat digunakan untuk menilai implementasi manajemen sumber daya manusia, yaitu (Syarifah Ida Farida):

1) Tugas Kerja

Tugas kerja merujuk pada rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh seorang karyawan sesuai dengan posisi dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Indikator ini mencerminkan sejauh mana karyawan memahami dan melaksanakan peran serta fungsinya secara tepat. Tugas kerja yang jelas akan memudahkan evaluasi kinerja dan memastikan adanya kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan organisasi.

2) Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kualitas yang dimaksud mencakup ketelitian, ketepatan, dan keandalan dalam menyelesaikan tugas. Semakin tinggi kualitas kerja karyawan, semakin besar pula kontribusinya terhadap efisiensi dan reputasi organisasi.

3) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah hasil kerja atau output yang

dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Indikator ini menggambarkan produktivitas kerja individu atau tim, serta dapat dijadikan ukuran untuk menilai efektivitas penggunaan waktu dan tenaga kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Indikator ini penting untuk menilai kedisiplinan, manajemen waktu, serta tingkat tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu akan meningkatkan kepercayaan dan kelancaran proses operasional organisasi.

5) Efektivitas Biaya

Efektivitas biaya adalah kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dengan penggunaan sumber daya keuangan secara efisien, tanpa mengurangi kualitas atau hasil yang dicapai. Indikator ini menunjukkan sejauh mana kegiatan kerja menghasilkan output maksimal dengan biaya minimal, sehingga mendukung efisiensi organisasi secara keseluruhan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik

Menurut Ika Widiastuti Manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategis merupakan suatu pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi yang bersifat menyeluruh. Pendekatan ini bertujuan untuk mengintegrasikan hubungan antara pekerjaan, kebijakan, serta implementasi fungsi-fungsi utama SDM, seperti perekrutan, pelatihan, pengembangan,

manajemen kinerja, imbalan, dan hubungan karyawan, tujuan utamanya adalah untuk mencapai tujuan strategis organisasi dan meningkatkan kinerja keseluruhan (Widiastuti 2020).

Dalam manajemen SDM strategis, terdapat penekanan pada integrasi antara strategi bisnis dan praktik SDM. SDM dipandang sebagai motor penggerak pencapaian tujuan organisasi, bukan sekadar fungsi pendukung. Dengan memahami visi dan misi perusahaan, kebijakan SDM dapat diselaraskan dan diarahkan untuk mendukung strategi jangka panjang. Pendekatan ini mencakup pengelolaan talenta, pengembangan kepemimpinan, serta desain organisasi yang mendorong kolaborasi dan inovasi. SDM strategis juga menekankan rekrutmen tepat, pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja yang memotivasi, guna menciptakan keunggulan kompetitif. Selain itu, pendekatan ini mendorong sinergi antara fungsi SDM dengan departemen fungsional lainnya seperti pemasaran, operasi, dan keuangan. Kolaborasi lintas departemen ini penting untuk memastikan bahwa strategi SDM terintegrasi dengan baik dalam semua aspek operasional perusahaan, memperkuat kohesi organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang dinamis. Dalam praktiknya, manajemen SDM strategis melibatkan proses evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas kebijakan SDM yang diterapkan. Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada pengukuran kinerja individu dan tim, tetapi juga pada dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kontribusi SDM dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Manajemen SDM strategis adalah pendekatan holistik untuk mengelola SDM sebagai aset utama perusahaan. Tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga mengintegrasikan SDM dalam pengambilan keputusan strategis guna memperkuat daya saing dan kinerja berkelanjutan. Proses ini mencakup perencanaan tenaga kerja, strategi rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, sistem imbalan, dan hubungan kerja yang inklusif. SDM dipandang sebagai bagian integral dari seluruh fungsi organisasi dan harus memahami operasi bisnis serta mengantisipasi kebutuhan dan perubahan di masa depan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang krusial dalam merumuskan kebijakan dan strategi terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Mereka tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga mitra strategis dalam membentuk arah dan pertumbuhan perusahaan. Berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis, MSDM memiliki tanggung jawab yang luas, termasuk rekrutmen, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan pengembangan karyawan. Berikut adalah beberapa peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam suatu organisasi (Sugiarti Endang 2023):

- 1) Perencanaan Strategis SDM: Perencanaan strategis SDM adalah proses kolaboratif antara MSDM dan manajemen senior untuk menyusun strategi pengelolaan tenaga kerja yang mendukung visi dan tujuan organisasi. Proses ini mencakup analisis kebutuhan SDM, peramalan tenaga kerja, dan pengembangan strategi yang selaras dengan prioritas perusahaan. Tujuannya

bukan hanya mengisi posisi, tetapi membentuk tim adaptif yang mendorong pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

- 2) **Pengembangan Budaya Organisasi:** Pengembangan budaya organisasi adalah peran penting MSDM dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Melalui program budaya yang mendukung etos kerja, kolaborasi, inovasi, keberagaman, dan kesetaraan, MSDM membangun atmosfer kerja yang inklusif dan mendukung keterlibatan karyawan. Budaya yang kuat meningkatkan kinerja, loyalitas, dan retensi talenta, sekaligus membentuk identitas organisasi yang menarik dan berkelanjutan.
- 3) **Peningkatan Kinerja Organisasi:** Peningkatan kinerja organisasi menjadi fokus utama MSDM melalui manajemen kinerja yang sistematis. Ini mencakup penetapan tujuan yang jelas, sistem penilaian objektif, dan umpan balik rutin untuk perbaikan karyawan. MSDM juga mengidentifikasi potensi individu dan menyediakan pelatihan yang relevan. Pendekatan ini mendorong sinergi tim, membentuk budaya kerja berorientasi hasil, serta meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi persaingan.
- 4) **Pengembangan Kepemimpinan:** Pengembangan kepemimpinan oleh MSDM bertujuan membentuk pemimpin yang efektif dan adaptif. Proses ini mencakup identifikasi talenta potensial, pelatihan, mentoring, serta penguatan keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen tim. Dengan menciptakan pemimpin yang kompeten dan visioner, MSDM membantu membangun budaya kolaboratif dan inovatif, sekaligus mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan.

- 5) **Manajemen Perubahan Organisasi:** Manajemen perubahan organisasi adalah peran penting MSDM dalam menghadapi dinamika yang cepat. MSDM merancang strategi perubahan, membangun komunikasi terbuka, serta mengelola perubahan budaya dan struktur organisasi. Dengan mengurangi hambatan dan meningkatkan kesiapan karyawan, MSDM memastikan transisi berjalan lancar dan organisasi tetap adaptif serta kompetitif.
- 6) **Pengembangan Keunggulan Kompetitif:** Pengembangan keunggulan kompetitif oleh MSDM fokus pada kebijakan dan praktik inovatif untuk meningkatkan keterampilan karyawan, membangun tim solid, serta memanfaatkan teknologi SDM. MSDM memastikan pengetahuan relevan tersedia agar organisasi cepat beradaptasi dengan perubahan pasar, menjadikan SDM kekuatan utama untuk pertumbuhan dan inovasi. Pendekatan ini menciptakan budaya kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan, menjaga organisasi tetap unggul dalam persaingan.

Dengan memanfaatkan potensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, MSDM dapat menjadi mitra strategis bagi manajemen dalam membentuk masa depan organisasi yang sukses. Melalui peran-peran ini, MSDM membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya dengan efektif dan efisien.

3. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan operasional suatu perusahaan, karena peningkatan produktivitas sering kali berbanding lurus dengan pertumbuhan laba dan efisiensi yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, produktivitas dapat dipahami sebagai rasio

antara output yang dihasilkan dan input yang digunakan, dengan dua dimensi utama yang saling berkaitan. Pertama, efektivitas mencakup pencapaian target dalam aspek kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian, yang penting untuk memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi standar yang ditetapkan. Kedua, efisiensi berfokus pada optimalisasi penggunaan sumber daya, baik itu tenaga kerja, materi, maupun waktu, untuk menghasilkan hasil yang maksimal dengan biaya yang minimal. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang kedua dimensi produktivitas ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Misalnya, dengan melakukan analisis terhadap proses kerja, perusahaan dapat menemukan hambatan yang mengganggu efisiensi dan menerapkan solusi untuk memperbaikinya. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

a. Definisi Produktivitas kerja

Schermerharn mendefinisikan produktivitas sebagai evaluasi kinerja yang mempertimbangkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas dapat dinilai pada tingkat individu, kelompok, atau organisasi. Ini juga mencerminkan sejauh mana efektivitas dan efisiensi kinerja tercapai sehubungan dengan penggunaan sumber daya. Konsep produktivitas kerja menyoroti hubungan antara hasil kerja dan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk, baik itu barang maupun jasa, oleh seorang tenaga kerja (Susita, Busharmaidi, dan Febriantina 2023).

Menurut Sri Astuti (2023) produktivitas kerja merupakan hasil optimalisasi kinerja yang tercermin dalam kemampuan karyawan dalam mencapai target organisasi. Kinerja yang efektif tercapai ketika produktivitas kerja yang baik terwujud, dan ketika sumber daya manusia dimanfaatkan sesuai dengan kompetensinya. Produktivitas kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam mencapai hasil, terutama dari segi jumlahnya (Astuti 2023).

Menurut Robbins dan DeCenzo, produktivitas didefinisikan sebagai hasil keseluruhan dari barang dan jasa yang dihasilkan, dibagi dengan input yang diperlukan untuk menghasilkan hasil tersebut. Mereka menekankan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh kombinasi orang dan faktor-faktor operasional yang bervariasi. Oleh karena itu, menurut pandangan Robbins dan DeCenzo, organisasi yang efektif akan mencapai produktivitas maksimum dengan berhasil mengintegrasikan orang-orang ke dalam keseluruhan sistem operasional mereka. Mereka menekankan bahwa kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi adalah dengan mengelola secara efektif hubungan antara tenaga kerja dan elemen-elemen operasional lainnya dalam organisasi (Manurung 2021).

Menurut Kast dan Rosenzweig, konsep produktivitas dalam konteks sistem ekonomi, organisasi, atau individu adalah ukuran output per unit input yang mencerminkan efisiensi penggunaan sumber daya di tingkat masyarakat, organisasi, atau individu. Mereka menjelaskan bahwa produktivitas tidak hanya mengacu pada kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jumlah besar, tetapi juga pada efisiensi dan optimalisasi penggunaan faktor-faktor produksi seperti tenaga kerja, modal, dan teknologi (Manurung 2021).

Produktivitas erat kaitannya dengan proses produksi dan dipengaruhi oleh kemauan kerja, penempatan karyawan sesuai keterampilan, lingkungan kerja yang nyaman, serta kompensasi yang memadai. Suasana kerja yang positif juga meningkatkan motivasi. Produktivitas dapat diukur dari perbandingan antara output dan input yang dihasilkan. Menurut Nawawi dan Martini sebagaimana dikutip oleh Candra Wijaya dan Ojak Manurung, produktivitas kerja dapat dijelaskan secara konkret dengan dua konsep utama (Manurung 2021). Pertama, produktivitas kerja mengacu pada perbandingan optimal antara hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas dengan jumlah kerja yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut. Produktivitas dikatakan tinggi jika hasil yang dihasilkan melebihi atau sebanding dengan sumber daya tenaga kerja yang digunakan. Kedua, pengukuran produktivitas melibatkan evaluasi terhadap efisiensi penggunaan sumber daya personal, termasuk ketepatan dalam menerapkan metode kerja dan menggunakan peralatan yang tersedia untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan volume dan jadwal yang ditetapkan. Hasil yang diperoleh dari produktivitas kerja ini bersifat abstrak atau nonmateriil, tidak dapat dinilai secara moneter, dan oleh karena itu, efisiensi personal dalam menjalankan tugas-tugas pokok merupakan ukuran utama dari produktivitas yang diperoleh.

b. Manfaat Produktivitas Kerja

Melisa Sugesti dan Ahmad Guawan menjelaskan manfaat dari produktivitas kerja karyawan meliputi hal-hal berikut ini (sugesti melisa dan ahmad gunawan 2024):

- 1) Mendorong organisasi untuk memenuhi kewajibannya: Produktivitas kerja yang tinggi mendorong organisasi memenuhi kewajibannya secara efisien, melampaui

- target, dan menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan. Hal ini memperkuat kepercayaan, loyalitas, serta mendukung inovasi, kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan berkelanjutan.
- 2) Menghasilkan karyawan yang loyal terhadap perusahaan: Lingkungan kerja yang positif dan inklusif mendorong loyalitas karyawan. Ketika dihargai dan diperlakukan adil, karyawan lebih termotivasi, produktif, dan terikat pada perusahaan. Ini mengurangi turnover, memperkuat tim, dan mendukung pencapaian tujuan strategis serta daya saing jangka panjang.
 - 3) Meningkatkan hasil yang diperoleh dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan ekonomis: Produktivitas tinggi dicapai dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan ekonomis, menghasilkan output maksimal dengan tenaga, waktu, dan peralatan yang ada. Hal ini meningkatkan efisiensi operasional, profitabilitas, dan daya saing, sekaligus membuka peluang inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan.
 - 4) Meningkatkan kinerja karyawan dan hasil yang diperoleh oleh perusahaan: Kinerja karyawan yang tinggi langsung mendorong produktivitas dan pencapaian target perusahaan, memperkuat aspek finansial, operasional, dan strategis. Investasi dalam pengembangan karyawan menumbuhkan motivasi, kepuasan, dan sinergi tim, sehingga perusahaan dapat beradaptasi, tumbuh, dan menjaga keunggulan kompetitif.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Desmonda Tertia dkk produktivitas sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci yang dapat diuraikan sebagai berikut (Tertia, Handayani, dan Effendi 2023):

- 1) faktor kepemimpinan : Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk motivasi dan kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif memberikan arahan, menginspirasi tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan. Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan keterlibatan pegawai. Keterbukaan terhadap umpan balik dan partisipasi mendorong kepercayaan dan kolaborasi, yang pada akhirnya memperkuat kinerja individu dan kesuksesan organisasi secara berkelanjutan.
- 2) faktor kompensasi : Kompensasi berperan penting dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif termasuk gaji, bonus, dan manfaat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Ketika pegawai merasa dihargai, motivasi dan keterlibatan mereka meningkat, yang berdampak pada kepuasan kerja dan retensi. Kompensasi yang tepat juga mengurangi turnover, memperkuat moral kerja, dan membantu organisasi menarik serta mempertahankan talenta terbaik, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis dan keunggulan kompetitif.
- 3) Faktor Lingkungan Kerja : Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan terorganisir berperan penting dalam mendukung produktivitas pegawai. Fasilitas fisik yang memadai serta suasana kerja yang terbuka dan kolaboratif membantu mengurangi stres, meningkatkan fokus, serta mendorong

kreativitas dan komunikasi. Ketika pegawai merasa dihargai dalam lingkungan yang mendukung, keterlibatan dan komitmen mereka pun meningkat. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya memperkuat kinerja individu dan tim, tetapi juga menarik talenta terbaik dan membangun dasar kuat bagi pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Integrasi yang efektif dari faktor-faktor ini dalam praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan. Organisasi yang memperhatikan dan mengelola dengan baik faktor kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja akan mendapatkan keuntungan kompetitif dalam mengoptimalkan potensi manusia mereka dan mencapai tujuan bisnis yang lebih tinggi.

d. Indikator Dalam Mengukur Produktivitas Kerja

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sutrisno (2009) dalam penelitian yang dilakukan oleh Melista Sugesti dan Ahmad Gunawan (sugesti melisa dan ahmad gunawan 2024) ada beberapa indikator penting yang diperlukan dalam melakukan pengukuran produktivitas kerja. Indikator tersebut sebagaimana diuraikan berikut ini:

- 1) Kemampuan : Kemampuan menjalankan tugas dengan baik sangat memengaruhi kinerja karyawan. Ini mencakup keterampilan teknis, manajerial, serta profesionalisme seperti tanggung jawab, integritas, dan kerja sama tim. Karyawan yang terampil dan profesional lebih mudah beradaptasi, mengatasi tantangan, dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan melalui pelatihan penting untuk menciptakan

tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi perubahan. Investasi ini mendukung produktivitas, inovasi, dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

- 2) Hasil Yang Dicapai : Hasil kerja adalah inti dari produktivitas dan harus dirasakan oleh semua pihak yang terlibat. Hasil yang bernilai tidak hanya memenuhi standar kualitas, tetapi juga memberi manfaat nyata bagi individu dan pemangku kepentingan. Evaluasi hasil perlu mencakup kontribusinya terhadap tujuan strategis organisasi, efektivitas kerja, serta dampaknya terhadap pertumbuhan dan inovasi. Ketika karyawan melihat dampak positif dari hasil kerjanya, motivasi dan rasa memiliki meningkat. Ini mendorong budaya kerja yang proaktif dan kolaboratif, di mana setiap individu berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.
- 3) Semangat Kerja : Semangat kerja adalah indikator penting yang mencerminkan dedikasi, motivasi, dan konsistensi karyawan dalam mencapai hasil kerja. Karyawan yang bersemangat cenderung proaktif, inovatif, dan mampu membangun suasana kerja yang positif dan kolaboratif. Semangat ini juga menular, mendorong rekan kerja untuk menunjukkan komitmen serupa. Untuk menjaga semangat kerja, manajemen perlu menciptakan lingkungan yang mendukung serta memberikan pengakuan atas pencapaian. Dengan begitu, semangat kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat kinerja tim dan kesuksesan organisasi secara berkelanjutan.

- 4) Pengembangan Diri : Pengembangan diri adalah proses penting di mana individu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan, pengalaman, dan pembelajaran mandiri. Dorongan ini biasanya muncul dari keinginan mencapai tujuan karir, meningkatkan kontribusi, dan menghadapi tantangan kerja. Pengembangan diri mencakup peningkatan keterampilan teknis dan soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi. Karyawan yang aktif berkembang cenderung lebih percaya diri dan adaptif. Oleh karena itu, organisasi perlu mendukung dengan menyediakan pelatihan dan lingkungan yang mendorong pertumbuhan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendorong keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Mutu : Mutu pekerjaan mencerminkan standar kualitas hasil kerja karyawan. Peningkatannya bertujuan menghasilkan output yang optimal, akurat, andal, dan memuaskan bagi pelanggan serta organisasi. Fokus pada mutu mendorong komitmen terhadap standar tinggi, meningkatkan reputasi, efisiensi, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Dengan dukungan pelatihan dan sumber daya yang memadai, budaya kerja yang menekankan mutu dapat mengurangi kesalahan, menekan biaya, dan mendorong pertumbuhan serta keberlanjutan organisasi.
- 6) Efisiensi : Efisiensi adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dan sumber daya yang digunakan. Konsep ini menilai seberapa optimal tenaga kerja, waktu, dan modal dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Mengukur efisiensi membantu organisasi meningkatkan produktivitas, mengurangi pemborosan,

dan memperbaiki proses kerja. Selain itu, efisiensi mendukung pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Fokus pada efisiensi sangat penting untuk menjaga daya saing organisasi di pasar yang kompetitif.

Memanfaatkan indikator-indikator ini tidak hanya bermanfaat untuk memantau produktivitas secara langsung, tetapi juga mendukung pengelolaan yang lebih efektif terhadap pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Dengan menggunakan indikator yang tepat, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerja karyawan, serta merancang strategi pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi mereka. Selain itu, penggunaan indikator produktivitas juga memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih tepat terkait alokasi sumber daya dan perbaikan proses kerja yang berdampak langsung pada efisiensi operasional dan hasil akhir organisasi.

4. Model AMO dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi pengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfokus pada peningkatan kinerja dalam sebuah perusahaan dapat dianalisis dengan model AMO. Model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) merupakan sebuah konsep yang menggambarkan bagaimana tiga faktor utama yaitu kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*), dan kesempatan (*Opportunity*) berperan secara signifikan dalam menentukan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Model ini pertama kali diperkenalkan oleh Appelbaum et al. pada tahun 2000, dan sejak saat itu telah

menjadi salah satu kerangka yang paling banyak digunakan dalam penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia. Tujuan utama dari model ini adalah untuk memahami bagaimana ketiga faktor ini saling berinteraksi dan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta mendorong pencapaian tujuan organisasi.

Menurut model AMO, setiap elemen memiliki peran yang sangat penting. Kemampuan atau *Ability* mengacu pada keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Tanpa kemampuan yang cukup, meskipun ada motivasi yang tinggi dan kesempatan yang luas, seorang karyawan mungkin tidak akan dapat mencapai kinerja yang optimal. Motivasi atau *Motivation* mengacu pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan tertentu, baik untuk kepentingan pribadi maupun tujuan organisasi. Motivasi yang kuat dapat mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih cerdas, dan lebih berdedikasi dalam pekerjaannya. Kesempatan atau *Opportunity* merujuk pada lingkungan atau situasi yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan mereka. Tanpa kesempatan yang memadai, karyawan mungkin akan kesulitan untuk memaksimalkan potensi mereka meskipun mereka memiliki keterampilan dan motivasi yang tinggi.

Dalam pengaplikasiannya, model AMO memberikan pemahaman bahwa ketiga faktor ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling terkait dan saling memengaruhi. Artinya, untuk mencapai kinerja yang optimal, ketiga elemen ini harus ada secara bersamaan. Misalnya, meskipun seorang karyawan memiliki kemampuan tinggi dan motivasi yang kuat, tanpa kesempatan yang mendukung,

mereka mungkin akan mengalami kesulitan dalam mencapai hasil yang maksimal. Begitu juga sebaliknya, meskipun ada kesempatan yang luas, jika kemampuan dan motivasi karyawan tidak memadai, kinerja yang diharapkan sulit tercapai.

Model AMO menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan yang diberikan oleh lingkungan kerja. Organisasi perlu menciptakan kondisi yang mendukung, seperti dukungan manajerial, kebijakan yang tepat, dan budaya positif. Model ini mendorong pendekatan SDM yang holistik agar semua faktor yang memengaruhi kinerja diperhatikan secara menyeluruh. Model AMO juga membantu manajer merancang kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam aspek kemampuan, organisasi dapat menyediakan pelatihan yang relevan. Untuk motivasi, sistem penghargaan yang adil dan budaya kerja yang positif sangat penting. Sementara itu, menciptakan kesempatan bisa dilakukan dengan membuka peluang promosi, rotasi kerja, dan penugasan yang menantang guna mengembangkan potensi karyawan secara optimal.

Dengan memahami bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, model AMO memberikan perspektif yang lebih luas bagi perusahaan dalam merencanakan strategi SDM yang lebih efektif dan produktif. Hal ini tentunya akan berdampak positif tidak hanya pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan, meningkatkan daya saing perusahaan, serta mencapai tujuan jangka panjang yang lebih sukses. Dalam kerangka model AMO, kemampuan merujuk pada serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan untuk

melaksanakan tugas-tugas mereka secara efektif dan efisien. Kemampuan ini mencakup dua dimensi utama: keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara langsung, serta keterampilan interpersonal dan manajerial yang diperlukan untuk bekerja dalam tim, berkomunikasi dengan rekan kerja, dan mengambil keputusan yang tepat. Karyawan yang memiliki kemampuan yang baik mampu bekerja dengan produktif, menyelesaikan masalah dengan cepat dan efektif, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan organisasi maupun dalam industri yang lebih luas.

a. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kinerja karyawan, sehingga pengembangannya menjadi sangat penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia (SDM). Organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan yang terjadi di bidang industri masing-masing. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan karyawan perlu dipandang sebagai bagian integral dari upaya untuk meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk mendukung pengembangan kemampuan ini antara lain adalah:

1. Pelatihan dan Pengembangan: Salah satu langkah paling penting yang dapat diambil oleh organisasi adalah menyediakan berbagai program pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan mengikuti perkembangan teknologi yang relevan. Pelatihan ini tidak hanya mencakup

penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan lain yang berkaitan dengan efektivitas kerja, seperti manajemen waktu, pemecahan masalah, serta pengelolaan stres. Dengan mengikuti pelatihan ini, karyawan dapat terus memperbarui keterampilan mereka untuk tetap relevan di pasar kerja yang terus berubah.

2. Pendidikan Berkelanjutan: Organisasi perlu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus mengembangkan diri melalui pendidikan lanjutan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Program beasiswa, kelas online, atau dukungan finansial untuk melanjutkan studi adalah beberapa contoh inisiatif yang dapat dilakukan. Pendidikan berkelanjutan memberikan karyawan kesempatan untuk menggali lebih dalam dalam bidang mereka, belajar tentang tren industri terbaru, serta mengembangkan keterampilan tambahan yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas mereka dalam pekerjaan.
3. Mentoring dan Pembimbingan: Organisasi dapat memanfaatkan pendekatan mentoring untuk membantu karyawan yang lebih junior belajar dari pengalaman dan pengetahuan karyawan yang lebih senior. Dalam hubungan ini, seorang mentor dapat memberikan bimbingan langsung dalam pengembangan keterampilan teknis maupun keterampilan soft skills. Melalui proses ini, kemampuan karyawan dapat berkembang lebih cepat karena mereka mendapatkan wawasan praktis yang mungkin tidak diperoleh melalui pelatihan formal.

4. Rotasi Pekerjaan: Salah satu metode yang efektif untuk meningkatkan kemampuan adalah melalui rotasi pekerjaan. Dengan memperkenalkan karyawan pada berbagai peran dan tanggung jawab di dalam organisasi, mereka dapat memperluas keterampilan teknis dan manajerial mereka. Rotasi pekerjaan membantu karyawan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih holistik tentang operasi organisasi, serta meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi mereka dalam menghadapi situasi yang beragam.
5. Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik: Pemberian umpan balik yang konstruktif dan evaluasi kinerja secara rutin juga menjadi bagian penting dalam pengembangan kemampuan. Melalui umpan balik, karyawan dapat mengetahui area mana yang perlu mereka tingkatkan, serta menerima saran praktis untuk mengembangkan keterampilan tertentu. Evaluasi ini memberi kesempatan bagi manajer untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan lebih lanjut, sehingga dapat dirancang program yang tepat untuk masing-masing karyawan.

Pengembangan kemampuan ini memiliki dampak jangka panjang yang signifikan tidak hanya bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang terus mengembangkan kemampuan mereka akan lebih mampu menghadapi tantangan baru, meningkatkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi dalam industri. Oleh karena itu, pengelolaan

kemampuan karyawan dengan baik adalah investasi strategis yang akan memperkuat daya saing organisasi di pasar.

b. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan salah satu elemen penting dalam menentukan kinerja individu, karena ini adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan penuh semangat dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi dapat dipahami sebagai suatu kekuatan pendorong, baik yang bersifat internal (dari dalam diri individu) maupun eksternal (dari lingkungan sekitar atau organisasi) yang mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih baik. Motivasi memiliki pengaruh besar terhadap cara karyawan mengerjakan tugas mereka, berinteraksi dengan rekan kerja, serta sejauh mana mereka berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan memenuhi ekspektasi organisasi.

Motivasi dalam dunia kerja bukan hanya sekadar dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Dalam hal ini, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi sangat bervariasi, mulai dari insentif finansial seperti bonus dan tunjangan, penghargaan non-finansial berupa pengakuan atas pencapaian mereka, hingga faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja, kesejahteraan karyawan, dan kesempatan untuk berkembang. Semua faktor ini berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan performa terbaik.

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan motivasi karyawan antara lain sebagai berikut:

1. **Insentif dan Penghargaan:** Salah satu cara paling efektif untuk memotivasi karyawan adalah melalui pemberian insentif yang berupa bonus, tunjangan, atau penghargaan lainnya bagi mereka yang mencapai target atau berprestasi tinggi. Penghargaan ini bukan hanya bertujuan untuk memberikan apresiasi, tetapi juga untuk mendorong karyawan agar terus meningkatkan kinerja mereka. Sistem penghargaan yang baik akan menciptakan kompetisi sehat di antara karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi lebih besar lagi terhadap tujuan organisasi.
2. **Budaya Organisasi yang Mendukung:** Sebuah budaya organisasi yang terbuka dan mendukung dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi. Dengan menciptakan lingkungan yang menghargai inovasi, kreativitas, dan kolaborasi, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk berinovasi dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Ketika organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk berbagi ide, berkolaborasi dalam tim, dan merayakan pencapaian, hal ini akan meningkatkan semangat kerja serta memperkuat rasa keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
3. **Kesejahteraan Karyawan:** Menjaga kesejahteraan karyawan juga memiliki pengaruh besar terhadap motivasi mereka. Organisasi dapat menyediakan program kesejahteraan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, seperti jam kerja yang fleksibel, fasilitas kesehatan, atau program dukungan mental yang berfokus pada kesehatan psikologis

karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan fisik dan emosional mereka, hal ini akan meningkatkan rasa loyalitas dan motivasi mereka untuk bekerja lebih giat.

4. Pengembangan Karir dan Kesempatan untuk Tumbuh: Salah satu faktor utama yang memotivasi karyawan adalah kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka. Organisasi yang menyediakan pelatihan dan peluang untuk promosi atau peran yang lebih besar akan mendorong karyawan untuk terus berusaha mencapai tujuan mereka. Dengan adanya jalur pengembangan karir yang jelas, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik demi mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

c. Kesempatan (*Opportunity*)

Dalam kerangka model AMO, kesempatan berhubungan langsung dengan kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan potensi kemampuan dan motivasi mereka. Kesempatan ini mencakup berbagai faktor yang memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang secara profesional, berkontribusi secara maksimal, dan memberikan dampak positif pada organisasi. Pemberian kesempatan yang cukup dan tepat kepada karyawan dapat memperkuat rasa tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempererat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kesempatan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan iklim yang mendukung kinerja yang optimal.

Organisasi yang memberikan kesempatan yang luas kepada karyawan untuk berkembang akan menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi. Ini tidak hanya menguntungkan karyawan dalam hal pengembangan karir, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi yang dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka. Beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih baik bagi karyawan meliputi:

1. Pengembangan Karir: Memberikan jalur karir yang jelas memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi dalam jangka panjang karena merasa dihargai dan memiliki masa depan di organisasi.
2. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan : Melibatkan karyawan dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka meningkatkan rasa tanggung jawab, penghargaan, dan komitmen terhadap organisasi.
3. Lingkungan Kerja yang Mendukung : Fasilitas memadai, teknologi, serta fleksibilitas waktu dan tempat kerja menciptakan kondisi yang mendukung produktivitas dan keseimbangan kerja-kehidupan.
4. Peluang Kolaborasi dan Inovasi: Kesempatan bekerja dalam tim inovatif memperluas wawasan karyawan, meningkatkan keterlibatan, serta mendorong solusi kreatif dan kemajuan organisasi.

5. Hubungan Antara Model AMO dan Produktivitas Kerja

Model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) menawarkan pendekatan yang holistik dan komprehensif untuk meningkatkan produktivitas kerja

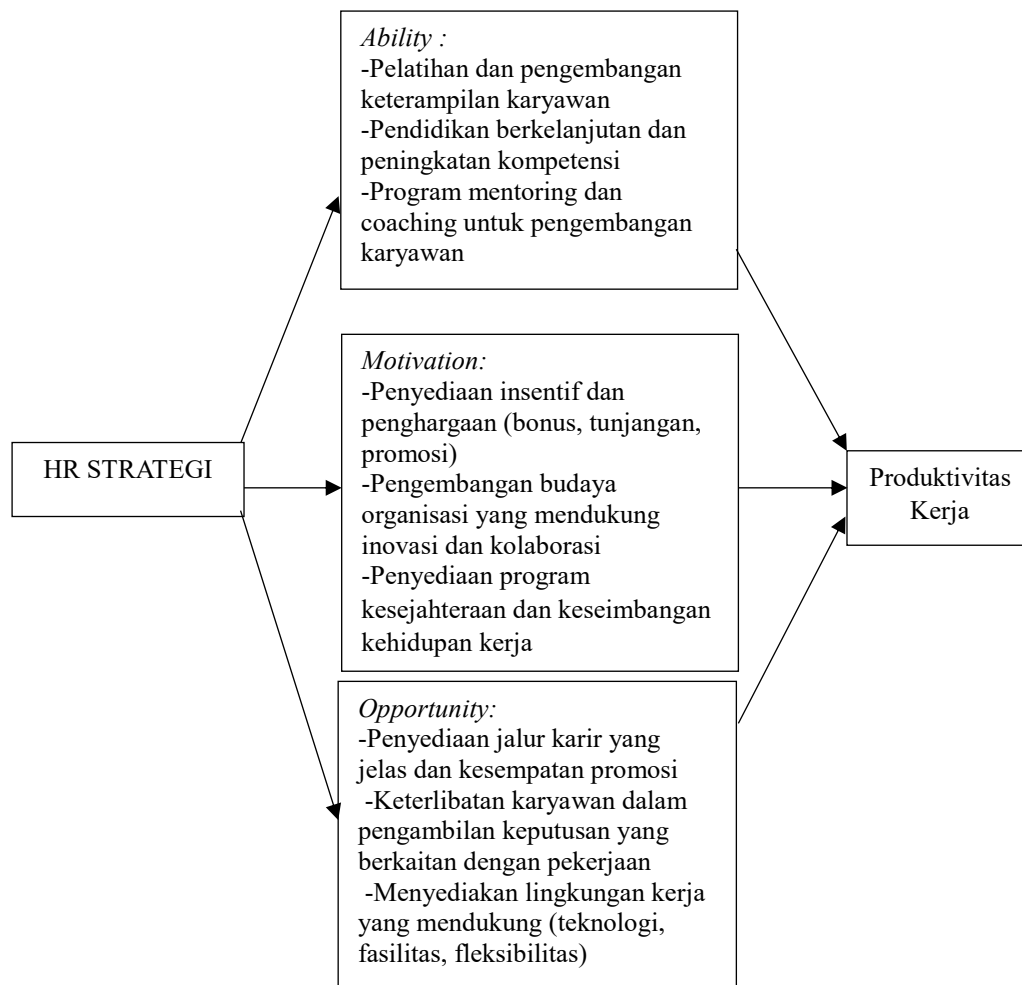
karyawan. Dengan mengelola ketiga faktor utama yaitu kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Secara seimbang dan optimal, organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung kinerja terbaik dari setiap individu dalam organisasi. Ketiga elemen ini saling berhubungan dan saling mempengaruhi, sehingga keberhasilan dalam satu aspek dapat memperkuat yang lainnya.

Karyawan yang memiliki kemampuan yang memadai, tetapi tidak memiliki motivasi yang cukup atau tidak diberikan kesempatan yang sesuai, mungkin tidak dapat mencapai kinerja terbaik mereka. Sebaliknya, bahkan jika seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, tanpa kemampuan yang tepat atau kesempatan yang cukup, pencapaian maksimal pun akan sulit tercapai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan keseimbangan antara ketiga elemen tersebut. Karyawan yang memiliki kemampuan yang tepat, motivasi yang kuat, dan kesempatan untuk berkembang cenderung akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Hasilnya, produktivitas mereka akan meningkat, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Penerapan model AMO memerlukan perencanaan yang cermat pada setiap faktornya. Organisasi harus menyediakan pelatihan yang relevan, menciptakan budaya yang mendukung, serta memberi insentif yang memotivasi. Ketika kemampuan, motivasi, dan kesempatan terfasilitasi dengan baik, karyawan akan lebih terlibat dan kinerjanya meningkat.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Appelbaum et al. (2000) dan Grant & Parker (2009), manajemen yang efektif dari ketiga faktor dalam model AMO sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja individu dan

produktivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan yang holistik terhadap kemampuan, motivasi, dan kesempatan dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, model AMO membantu organisasi untuk merancang kebijakan dan praktik manajemen SDM yang tidak hanya berfokus pada kemampuan atau motivasi secara terpisah, tetapi juga mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam strategi yang lebih luas.

Penerapan model AMO memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Dalam hal ini, organisasi perlu merancang sistem yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis karyawan, tetapi juga memotivasi mereka untuk berinovasi dan berkontribusi lebih. Selain itu, kesempatan untuk pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan juga harus menjadi bagian dari strategi organisasi yang lebih besar. Ketika ketiga elemen ini dijalankan secara bersamaan dan dioptimalkan, organisasi dapat menciptakan kondisi yang ideal bagi peningkatan produktivitas kerja. Model AMO memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi untuk memahami cara terbaik dalam memaksimalkan potensi karyawan mereka. Dengan pengelolaan yang baik terhadap kemampuan, motivasi, dan kesempatan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana manajemen SDM yang mengintegrasikan ketiga faktor ini dapat mendorong produktivitas dan menciptakan kondisi kerja yang lebih baik bagi karyawan.

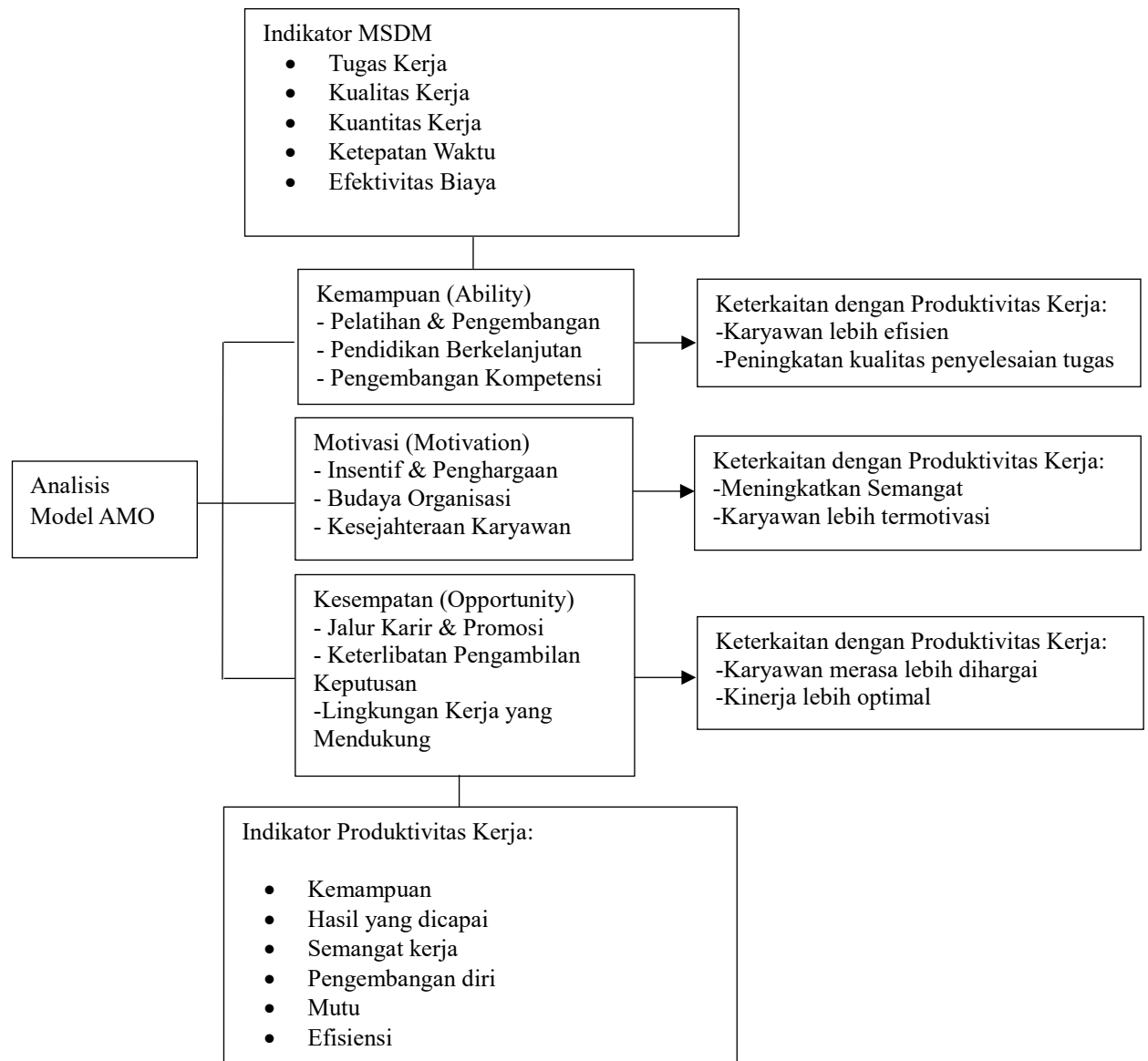


Gambar 2.1
Strategi Manajemen SDM dengan Pendekatan AMO

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang juga dikenal sebagai kerangka berfikir, adalah fondasi intelektual dari sebuah penelitian yang terbentuk dari sintesis fakta-fakta, observasi, dan literatur yang relevan. Dengan demikian, kerangka berpikir menggabungkan teori, prinsip, atau konsep-konsep yang membentuk landasan penelitian tersebut. Menurut Widayat dan Amirullah (dalam Syahputri, Fallenia, dan Syafitri 2023) kerangka berpikir, atau sering disebut sebagai kerangka konseptual, adalah suatu model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah

diidentifikasi sebagai masalah yang signifikan. Kerangka berpikir juga memberikan penjelasan awal terhadap fenomena yang menjadi fokus penelitian (objek). Berikut kerangka berpikir dalam penelitian ini:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

- 1) Indikator MSDM: mencakup aspek-aspek utama yang menunjukkan efektivitas pengelolaan SDM dalam organisasi. Dalam penelitian ini, indikator MSDM terdiri dari tugas kerja, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Tugas kerja mencerminkan seberapa jelas pembagian peran dan tanggung jawab karyawan, sedangkan kualitas dan kuantitas kerja menunjukkan output kerja baik dari segi mutu maupun jumlah. Ketepatan waktu mengukur efisiensi penyelesaian tugas, dan efektivitas biaya menggambarkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara hemat namun produktif.
- 2) Kemampuan (*Ability*): Pengelolaan kemampuan karyawan yang meliputi pelatihan, pendidikan berkelanjutan, dan pengembangan kompetensi mereka. Kemampuan yang baik akan menghasilkan karyawan yang efisien, mampu menyelesaikan tugas dengan baik, dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.
- 3) Motivasi (*Motivation*): Strategi yang berfokus pada pemberian insentif, penghargaan, budaya organisasi yang mendukung inovasi, serta program kesejahteraan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan lebih berkontribusi terhadap tujuan organisasi.
- 4) Kesempatan (*Opportunity*): Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, seperti jalur karir yang jelas, kesempatan promosi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung juga memainkan peran penting dalam menciptakan

kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan.

- 5) Indikator Produktivitas kerja: Produktivitas kerja dalam penelitian ini diukur melalui indikator kemampuan, hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu kerja, dan efisiensi. Kemampuan dan hasil menunjukkan output nyata dari karyawan, sementara semangat kerja dan pengembangan diri mencerminkan proses internal yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Mutu dan efisiensi menjadi indikator penting dalam menilai apakah kinerja tersebut dilakukan secara optimal dan sesuai dengan standar organisasi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Banten yang beralamatkan di Jalan Ki Fatoni No.54 Pegantungan Kecamatan Serang Kota Serang Provinsi Banten 42112. Peneliti memilih tempat tersebut karena BAZNAS memiliki peran penting dalam mengelola dana zakat dan bantuan sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Studi tentang efektivitas strategi manajemen SDM di BAZNAS Provinsi Banten memiliki relevansi sosial yang tinggi karena hasil penelitian dapat berkontribusi pada peningkatan efisiensi pengelolaan dana zakat dan bantuan sosial, yang pada gilirannya dapat memberikan dampak positif pada masyarakat yang berhak menerima bantuan tersebut. Selain itu, BAZNAS Provinsi Banten mungkin memiliki keragaman karyawan dan praktik manajemen SDM yang beragam, yang dapat menjadi subjek penelitian yang menarik. Melalui penelitian di BAZNAS Provinsi Banten, peneliti dapat memperoleh wawasan tentang bagaimana faktor-faktor seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi mempengaruhi produktivitas kerja.

Adapun untuk waktu penelitian, penelitian ini dilaksanakan dalam jangka waktu enam bulan, dimulai pada bulan Januari 2025 dan direncanakan selesai pada bulan Juni 2025. Tahap awal berupa perencanaan dilakukan pada bulan Januari 2025 termasuk penyusunan proposal penelitian serta persiapan

untuk pengumpulan data. Pengumpulan data dilaksanakan dari bulan Maret hingga April 2025 dengan menggunakan metode observasi, wawancara mendalam dengan informan kunci, serta dokumentasi terkait topik penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif pada bulan Mei 2025. Kemudian penulisan laporan dan penyusunan tesis dilakukan pada bulan Mei hingga Juni 2025.

B. Penjelasan Menggunakan Pendekatan Kualitatif

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan bidang penyelidikan yang berdiri sendiri. Penelitian ini menyinggung beragam disiplin ilmu, bidang dan tema. Penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian dengan mengumpulkan data agar dapat mengungkap situasi sosial. Penelitian kualitatif dilakukan dengan mendeskripsikan fakta-fakta secara benar yang dihasilkan berdasarkan data-data yang didapatkan dari teknik pengumpulan data. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan suatu fenomena tertentu. Jadi, penelitian kualitatif bisa dikatakan sebagai suatu metode penelitian yang menggunakan langkah-langkah pengamatan fenomena yang dijelaskan secara terperinci. Dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada suatu kajian interpretatif. Artinya, dari awal mula proses pengolahan data, reduksi data penyajian data hingga verifikasi data penelitian kualitatif tidak menggunakan hitung-hitungan secara statistik ataupun matematis. Akan tetapi, data yang dihasilkan dari penelitian kualitatif dideskripsikan dengan menggunakan kata-kata yang tertulis

atau ungkapan responden yang sedang diamati. Sementara itu, alasan peneliti memilih melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif yaitu:

1. **Pemahaman Mendalam** : Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam makna, persepsi, dan pengalaman individu terkait fenomena yang diteliti. Metode ini memungkinkan eksplorasi kompleksitas yang tidak tampak dalam pendekatan kuantitatif, serta menghasilkan informasi yang holistik dan kontekstual. Dengan demikian, peneliti dapat mengidentifikasi pola dan tema yang memperkaya analisis, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik di bidang terkait.
2. **Fleksibilitas** : Penelitian kualitatif lebih fleksibel dibandingkan kuantitatif, memungkinkan peneliti menyesuaikan pendekatan berdasarkan temuan dan dinamika di lapangan. Fleksibilitas ini memudahkan eksplorasi isu baru, pendalaman aspek relevan, serta interaksi langsung dengan partisipan untuk memperoleh data yang lebih kaya dan kontekstual. Hasilnya, penelitian menjadi lebih relevan dan aplikatif dalam memahami kompleksitas realitas sosial.
3. **Konteks dan Keterlibatan** : Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami konteks terjadinya fenomena melalui keterlibatan langsung dengan responden. Interaksi ini membantu menggali perspektif mendalam, menangkap dinamika sosial, serta memahami pengaruh budaya, sosial, dan lingkungan terhadap pengalaman individu. Dengan pendekatan ini, data yang

diperoleh lebih kontekstual dan relevan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang realitas sosial.

4. **Menggali Variasi** : Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi keragaman pandangan, pengalaman, dan praktik responden dalam berbagai konteks. Dengan memahami perbedaan perspektif yang dipengaruhi latar belakang pribadi, sosial, dan budaya, peneliti dapat menangkap dinamika sosial secara lebih holistik. Hal ini membantu mengidentifikasi pola dan faktor yang memengaruhi perilaku, serta menghasilkan teori yang lebih inklusif dan sesuai dengan realitas yang beragam.
5. **Keterlibatan Subjek** : Penelitian kualitatif melibatkan partisipasi langsung subjek, memberi mereka ruang untuk menyampaikan pengalaman dan pandangan secara terbuka. Keterlibatan ini memperkaya data, membantu menyusun fokus penelitian yang relevan, dan membangun hubungan empatik antara peneliti dan partisipan. Hasilnya, penelitian menjadi lebih akurat, kontekstual, dan bermakna.

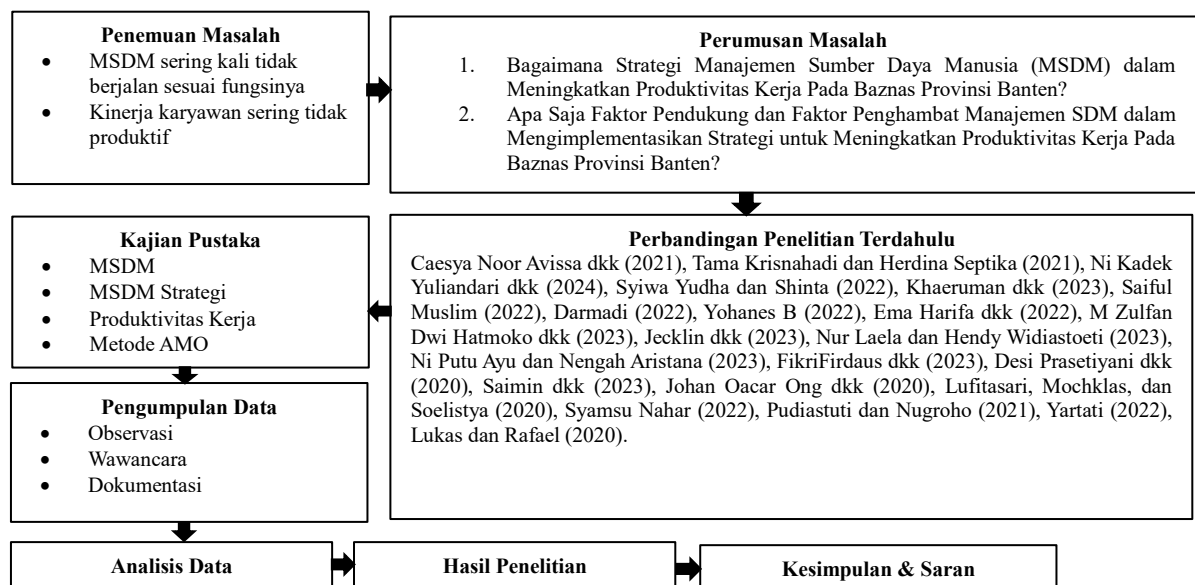
C. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu kerangka atau rencana yang sistematis yang digunakan oleh peneliti sebagai panduan dalam mengatur langkah-langkah dan proses pelaksanaan penelitian (Ibnu 2022). Tujuan utama dari desain penelitian adalah untuk menyediakan suatu struktur yang jelas, terorganisir, dan terstruktur bagi peneliti dalam menjalankan investigasi atau penelitian mereka. Melalui desain penelitian, peneliti dapat merencanakan

langkah-langkah yang tepat, memilih metode dan teknik yang sesuai, serta menetapkan parameter-parameter yang relevan untuk mengarahkan proses penelitian mereka. Desain penelitian yang tepat membantu peneliti merancang langkah-langkah secara sistematis, merumuskan pertanyaan yang jelas, memilih sampel dan metode yang sesuai, serta menghasilkan temuan yang relevan dan dapat dipercaya.

Desain penelitian dimulai dengan fokus pada masalah yang berkaitan dengan fungsi strategi manajemen sumber daya manusia di BAZNAS Provinsi Banten, Identifikasi masalah tersebut kemudian digunakan untuk merumuskan pertanyaan penelitian yang terkait dengan produktivitas kerja. Proses identifikasi masalah dilakukan melalui dokumentasi dan wawancara untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang situasi dan tantangan yang dihadapi oleh BAZNAS Provinsi Banten terkait dengan efektivitas fungsi strategi manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan rumusan masalah dalam desain penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data melalui metode observasi, dokumentasi dan wawancara. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dan diinterpretasikan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang efektivitas fungsi strategi manajemen sumber daya manusia pada BAZNAS Provinsi Banten. Proses analisis dan interpretasi data ini bertujuan untuk menyimpulkan temuan-temuan yang relevan dalam menjawab berbagai permasalahan yang telah dirumuskan. Tahapan desain penelitian secara rinci dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1
Desain Penelitian

1. Proposisi Studi (Study Proposition)

Proposisi penelitian memberikan panduan dalam mengidentifikasi dan memperoleh informasi yang relevan untuk mendukung penelitian. Proposisi studi juga membantu dalam membatasi cakupan penelitian agar fokus pada informasi yang relevan dan signifikan. Dalam konteks penelitian ini, proposisi studi menjadi titik pijak untuk merumuskan masalah-masalah yang muncul dalam strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja. Studi proporsi dalam penelitian ini adalah:

- a. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten
- b. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen SDM dalam Mengimplementasikan Strategi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten

2. Unit Analisis (*Unit Of Analysis*)

Dalam penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Banten.

3. Keterkaitan Data Untuk Proposisi

Pengaitan data relevan yang dikumpulkan dengan proposisi penelitian merupakan sebuah kegiatan penting dalam penelitian. Pengumpulan data, baik data primer maupun sekunder, haruslah sesuai dengan proposisi yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk memberikan arahan yang jelas bagi penelitian sehingga lebih terarah dan terfokus pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Proses ini menunjukkan bagaimana data yang terkumpul relevan dengan studi proposisi, serta bagaimana data tersebut dapat mendukung dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

Dengan mengaitkan data yang relevan dengan studi proposisi, peneliti dapat memastikan bahwa semua informasi yang dikumpulkan memiliki keterkaitan yang langsung dengan fokus penelitian dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman terhadap masalah yang sedang diteliti. Ini membantu peneliti dalam menganalisis data secara efektif dan menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipercaya dalam mendukung kesimpulan penelitian.

4. Kriteria Interpretasi Temuan-temuan

- a. Data diperoleh dari berbagai sumber yang relevan dan bukan merupakan asumsi dari peneliti. Ini menjamin keabsahan dan keakuratan data yang digunakan dalam penelitian.
- b. Data yang ada diinterpretasikan secara komprehensif dan obyektif. Interpretasi yang dilakukan harus mencakup berbagai dimensi dan tidak dipengaruhi oleh bias atau sudut pandang subjektif.
- c. Metode dalam menginterpretasikan informasi harus benar. Hal ini menekankan pentingnya menggunakan metode yang valid dan sesuai dalam proses interpretasi data untuk menghasilkan kesimpulan yang tepat.
- d. Data diinterpretasikan sesuai dengan rumusan masalah. Proses interpretasi harus berkaitan langsung dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga hasilnya relevan dan dapat menjawab masalah yang diteliti.
- e. Data diperoleh langsung dari sumbernya (*the first hand*). Ini menunjukkan bahwa data dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumbernya tanpa melalui pihak ketiga atau interpretasi tambahan yang dapat mengurangi kevalidan informasi.

D. Jenis dan Sumber Data

Teknik pengumpulan data merujuk pada prosedur, metode, atau strategi yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang akan dijadikan objek penelitian. Dengan kata lain, teknik ini melibatkan langkah-langkah strategis dan sistematis guna memperoleh data yang akurat dan relevan dengan kondisi yang

sebenarnya. Pengumpulan data adalah tahapan penelitian yang dilakukan setelah peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam tentang kontribusi penelitian yang akan dilakukan dan menjelaskan tentang dukungan literatur terkait dengan aspek penelitian yang diamati (Nashrullah et al. 2023). Tahapan ini dilakukan setelah peneliti melakukan tinjauan literatur dan membangun kerangka teoritis yang relevan dengan topik penelitian yang ingin diteliti. Dengan pemahaman yang telah diperoleh dari literatur dan kerangka teoritis, peneliti kemudian dapat merencanakan metode yang tepat untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

Pengumpulan data dalam penelitian sangat penting untuk memastikan validitas teori yang diselidiki sesuai dengan realitas yang ada. Proses ini memerlukan peneliti untuk terlibat secara langsung dan memahami dengan baik teknik-teknik yang digunakan. Dengan demikian, peneliti dapat menilai kebenaran konsep-konsep yang dia pelajari. Secara umum, teknik pengumpulan data digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi yang didasarkan pada fakta-fakta yang ada di lapangan, sesuai dengan kebutuhan penelitian yang sedang dilakukan. Pemilihan teknik yang tepat sangat tergantung pada metodologi penelitian yang diterapkan oleh peneliti. Dalam proses pengumpulan data, instrumen penelitian memainkan peran penting sebagai bagian integral dari metodologi penelitian. Instrumen ini berfungsi sebagai alat untuk mengumpulkan, memeriksa, dan menyelidiki masalah yang sedang diteliti. Oleh karena itu, perancangan instrumen penelitian harus mempertimbangkan secara

cermat tujuan penelitian dan jenis data yang akan dikumpulkan. Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari sumber data primer dan sumber data sekunder:

1. Data Primer

Data primer merujuk jenis data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber aslinya, di lapangan atau dari subjek penelitian yang relevan. Data ini merupakan informasi yang pertama kali dikumpulkan untuk tujuan penelitian tertentu dan belum dipublikasikan sebelumnya. Dalam penelitian ini, data primer meliputi tiga metode pengumpulan data yang saling berkaitan dan melengkapi yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi adalah sebuah kegiatan pengamatan dan peninjauan terhadap suatu objek atau situasi (Nashrullah et al. 2023). Contoh sederhana dari observasi dalam kehidupan sehari-hari adalah ketika kita berinteraksi dengan lawan bicara. Tanpa kita sadari, kita secara alami mengamati perilaku dan ekspresi lawan bicara kita untuk memperoleh informasi yang lebih baik. Teknik observasi digunakan dalam penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi di lokasi penelitian, sehingga peneliti dapat memiliki gambaran yang lebih komprehensif mengenai permasalahan yang diteliti.

Selama melakukan observasi, penting bagi peneliti untuk mencatat data dan informasi yang relevan dengan cermat dan sistematis. Observasi memungkinkan peneliti untuk membandingkan permasalahan yang telah

dirumuskan dengan realitas di lapangan, serta memahami secara detail permasalahan yang sedang dihadapi. Sebelum melakukan observasi, peneliti perlu melakukan analisis terhadap hal-hal yang akan diamati selama proses observasi. Persiapan observasi mencakup penentuan isi, objek, alat, waktu, dan cara dokumentasi pengamatan. Langkah ini membantu peneliti memahami kondisi lapangan, merumuskan pertanyaan penelitian yang tepat, serta memilih strategi dan metode pengumpulan data yang sesuai, sehingga hasil penelitian menjadi lebih relevan dan akurat.

Peneliti kali ini melakukan observasi penelitian dengan mengamati BAZNAS Provinsi Banten dan mengamati bagaimana perkembangannya. Selain itu peneliti juga melakukan pengamatan langsung untuk mengetahui bagaimana fenomena yang ada.

b. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah kegiatan interaksi tanya jawab yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang relevan terkait dengan topik penelitian (Nashrullah et al. 2023). Wawancara melibatkan komunikasi antara dua pihak atau lebih, di mana satu pihak bertindak sebagai interviewer yang bertanya, sementara pihak lainnya bertindak sebagai interviewee yang memberikan jawaban. Wawancara dapat dilakukan secara langsung tatap muka atau melalui media komunikasi lainnya seperti telepon atau yang lainnya tergantung pada kebutuhan dan ketersediaan.

Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara memiliki nilai yang penting dalam melakukan analisis data dalam penelitian. Wawancara

memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang sudut pandang, pengalaman, dan persepsi responden terkait dengan topik penelitian. Informasi ini kemudian dapat digunakan oleh peneliti dalam menganalisis data, mengidentifikasi pola atau temuan yang muncul, serta memperoleh wawasan yang lebih kaya tentang fenomena yang sedang diteliti. Dengan demikian, wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang efektif dan penting dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif, pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah metode pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu, sementara *snowball sampling* dimulai dengan jumlah informan yang kecil dan berkembang secara bertahap. Teknik ini diterapkan ketika data yang diperoleh masih kurang, sehingga peneliti mencari informan tambahan untuk melengkapi informasi yang dibutuhkan.

Kriteria *key informan* ditentukan sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, penulis memilih beberapa kriteria yang akan menjadi narasumber wawancara termasuk ketua umum BAZNAS Provinsi Banten, kepala bagian administrasi, SDM dan Umum BAZNAS Provinsi Banten serta beberapa informan lainnya yang diambil dari staf SDM Baznas Provinsi Banten. Untuk pengumpulan data, penulis mengamati beberapa hal terkait penerapan strategi manajemen SDM serta interaksi dengan informan yang memberikan data.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang melibatkan penggunaan dokumen, buku, arsip, tulisan, dan gambar sebagai sumber informasi (Nashrullah et al. 2023). Tujuan dari dokumentasi adalah untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara. Data yang diperoleh dari dokumentasi bersifat terbatas pada ruang dan waktu tertentu, namun memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memahami peristiwa yang telah terjadi di masa lampau melalui dokumen atau arsip yang tersedia. Dokumen dan arsip memiliki peran penting dalam mendukung penelitian dengan menyediakan informasi yang relevan dan terperinci.

Dalam penelitian ini, penggunaan data primer dokumentasi merupakan salah satu pendekatan utama untuk menggali informasi yang relevan mengenai praktik manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang diterapkan di BAZNAS Provinsi Banten. Data primer dokumentasi ini merujuk pada dokumen-dokumen resmi dan sumber informasi yang dihasilkan langsung oleh BAZNAS Provinsi Banten atau pihak yang memiliki otoritas dalam manajemen SDM di lembaga tersebut. Dokumen-dokumen ini memberikan informasi yang langsung, sah, dan belum dianalisis atau diproses oleh pihak lain sebelumnya.

Data primer dokumentasi sangat relevan untuk menggali kebijakan, prosedur, dan praktik yang diterapkan dalam pengelolaan SDM, serta memberikan gambaran konkret mengenai bagaimana SDM dikelola di

BAZNAS Provinsi Banten. Jenis-jenis dokumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat bervariasi dan mencakup berbagai sumber yang memberikan informasi langsung dari organisasi. Berikut adalah jenis-jenis dokumen yang akan digunakan sebagai data primer dalam penelitian ini:

1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 menjadi dasar hukum utama pengelolaan zakat di Indonesia, termasuk prinsip, tujuan, kelembagaan, serta mekanisme penghimpunan dan pendistribusian zakat. Dalam penelitian ini, regulasi ini relevan karena menjadi acuan pelaksanaan tugas BAZNAS, termasuk pengelolaan SDM. Pasal 17 menetapkan BAZNAS sebagai lembaga pemerintah nonstruktural, sementara Pasal 14–16 mengatur hak amil, seperti pelatihan dan pembinaan. UU ini tidak hanya menjadi dasar legal kelembagaan, tetapi juga memberikan arah strategis bagi pengembangan kapasitas dan kinerja SDM, sehingga digunakan sebagai acuan utama dalam penelitian ini.

2) Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia Nomor 1

Tahun 2018 tentang Kode Etik Amil Zakat. Dokumen ini merupakan peraturan resmi yang ditetapkan oleh BAZNAS pusat dan berlaku secara nasional bagi seluruh amil zakat, termasuk yang berada di bawah naungan BAZNAS Provinsi Banten. Dokumen ini akan digunakan untuk:

- Menilai standar etika dan profesionalisme SDM: Kode etik mencerminkan nilai, prinsip moral, dan perilaku yang wajib

dipatuhi amil zakat, menjadi acuan menilai kualitas dan integritas SDM.

- Mengevaluasi implementasi manajemen SDM: Kode etik digunakan untuk menilai sejauh mana strategi SDM BAZNAS berbasis nilai etis dan profesionalisme diterapkan.
- Menentukan keterkaitan dengan produktivitas kerja: Kepatuhan terhadap kode etik mendorong disiplin, tanggung jawab, dan efisiensi, yang berpengaruh pada produktivitas.
- Membantu menganalisis aspek budaya organisasi: Kode etik mencerminkan budaya kerja yang diharapkan, penting untuk dianalisis dalam konteks pengelolaan SDM.

3) Dokumen LPZ Nasional Tahun 2024 sebagai Data Primer

Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZ) 2024 dari BAZNAS digunakan sebagai data primer dalam penelitian ini. Laporan ini memuat data kuantitatif terkait penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan zakat, serta kondisi SDM amil di Indonesia, termasuk Banten. LPZ 2024 relevan karena menyajikan data faktual tentang pertumbuhan zakat, partisipasi pelaporan, dan proporsi SDM tersertifikasi, yang penting untuk mengukur produktivitas dan tantangan implementasi strategi MSDM di BAZNAS Provinsi Banten. Adapun beberapa indikator utama yang diambil dari LPZ ini antara lain:

- Tingkat pertumbuhan zakat maal dan zakat fitrah BAZNAS Provinsi Banten tahun 2024
- Persentase SDM amil yang telah tersertifikasi di BAZNAS Provinsi Banten
- Tingkat pelaporan kelembagaan BAZNAS di wilayah Provinsi Banten
- Pembandingan capaian BAZNAS Banten terhadap tren nasional dalam aspek penghimpunan dan distribusi zakat.

4) Laporan Tahunan dan Laporan Kinerja BAZNAS Provinsi Banten

Laporan tahunan yang diterbitkan oleh BAZNAS Provinsi Banten mencakup berbagai informasi penting yang berkaitan dengan kebijakan, program kerja, dan pencapaian lembaga dalam satu tahun. Dalam laporan tahunan ini, peneliti dapat menemukan data terkait pengelolaan SDM, seperti pengembangan sumber daya manusia, program pelatihan dan pembinaan, serta evaluasi terhadap kinerja pegawai dan efektivitas kebijakan SDM. Laporan tahunan ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan SDM untuk mencapai tujuan dan visi lembaga.

5) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen SDM yang menunjukkan seberapa efektif seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dokumen evaluasi kinerja

yang diterapkan di BAZNAS memberikan informasi mengenai prosedur penilaian, indikator kinerja yang digunakan, serta umpan balik yang diberikan kepada pegawai. Data ini penting untuk menganalisis bagaimana kinerja pegawai dikelola, serta seberapa efektif kebijakan evaluasi dan penghargaan yang diterapkan oleh BAZNAS.

2. Data Sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang telah dikumpulkan dan dianalisis oleh pihak lain sebelumnya, yang kemudian digunakan oleh peneliti untuk memperdalam pemahaman mengenai topik yang sedang diteliti. Jenis data ini sangat berharga dalam penelitian kualitatif karena dapat melengkapi atau memperkuat temuan yang diperoleh dari data primer yang dikumpulkan langsung oleh peneliti di lapangan. Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada sebelumnya, seperti dokumen dari tempat penelitian, bahan pustaka, literatur ilmiah, artikel jurnal, buku, laporan penelitian terdahulu, serta dokumen kebijakan atau regulasi yang telah dipublikasikan.

Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk memanfaatkan informasi yang sudah tersedia secara luas, yang sering kali terverifikasi dan telah diuji oleh komunitas ilmiah. Ini memberikan konteks tambahan yang relevan untuk penelitian, memperluas wawasan peneliti, dan menguatkan temuan yang diperoleh dari data primer. Dengan kata lain, data sekunder tidak hanya berfungsi sebagai

pelengkap, tetapi juga sebagai landasan yang mendalam untuk mendukung atau membandingkan hasil penelitian yang sedang dilakukan. Misalnya, laporan penelitian atau artikel jurnal dari studi sebelumnya dapat memberikan informasi tentang pendekatan metodologi yang telah digunakan, temuan yang relevan, serta konteks atau situasi yang mendasari penelitian serupa.

Salah satu keuntungan utama penggunaan data sekunder adalah efisiensi yang ditawarkannya. Peneliti tidak perlu mengulang proses pengumpulan data primer, yang sering kali memerlukan waktu, biaya, dan tenaga yang besar. Sebaliknya, dengan menggunakan data sekunder, peneliti dapat menghemat sumber daya dan mempercepat proses penelitian. Hal ini sangat berguna dalam situasi di mana pengumpulan data primer sulit dilakukan, misalnya karena keterbatasan sumber daya, waktu yang terbatas, atau kesulitan dalam mengakses responden atau lokasi penelitian. Dengan memanfaatkan data yang sudah tersedia, peneliti dapat memperoleh informasi yang relevan dan mendalam tanpa harus mengulang proses yang sama.

Penggunaan data sekunder memperluas cakupan dan memperkaya analisis penelitian dengan memberikan perspektif tambahan serta mengungkap tren atau aspek yang tidak terjangkau data primer. Data ini juga meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil karena berasal dari sumber terpercaya. Selain itu, data sekunder membantu memperkuat

landasan teoritis melalui referensi dari buku, artikel ilmiah, dan penelitian terdahulu.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang dilakukan oleh peneliti setelah semua data yang diperlukan terkumpul (Nashrullah et al. 2023). Tujuan dari analisis data adalah untuk mengolah dan menyusun data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi secara sistematis sehingga dapat diinterpretasikan dengan tepat.

Menurut Miles and Huberman dalam Zulfirman (2022) pada model analisis data interaktif, terdapat tiga komponen utama yang harus ada, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data (Zulfirman 2022). Pentingnya ketiga komponen tersebut dalam analisis data kualitatif adalah karena hubungan erat antara mereka harus terus dibandingkan untuk menentukan arah dan isi kesimpulan sebagai hasil akhir dari penelitian. Dalam proses reduksi data, informasi yang relevan diekstraksi dari data yang telah dikumpulkan, sedangkan dalam penyajian data, hasil reduksi tersebut disajikan secara sistematis dan terstruktur. Selanjutnya, dalam tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi, data yang telah direduksi dan disajikan digunakan untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang diteliti, serta untuk memverifikasi atau mengonfirmasi temuan penelitian. Oleh karena itu, adanya keterkaitan dan perbandingan antara ketiga komponen ini menjadi kunci dalam memastikan kualitas dan validitas dari analisis data kualitatif.

a. Reduksi Data

Menurut Ahmad Rijali (Rijali 2018) reduksi data merupakan tahap penting dalam proses analisis data kualitatif yang melibatkan pemilihan, fokus pada, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data mentah yang diperoleh dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini tidak hanya terjadi setelah data terkumpul, melainkan juga sejak awal tahap perencanaan penelitian, sebagaimana tercermin dalam kerangka konseptual penelitian, perumusan masalah penelitian, dan strategi pengumpulan data yang dipilih oleh peneliti. Reduksi data terus berlangsung secara iteratif dan berkelanjutan selama seluruh proses penelitian, memungkinkan peneliti untuk memfokuskan perhatian mereka pada aspek-aspek yang paling relevan dan signifikan dari data yang telah dikumpulkan.

Menurut Rony Zulfirman (Zulfirman 2022) reduksi data merupakan langkah kritis dalam proses analisis data, yang melibatkan pemilihan atau seleksi, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan dari beragam informasi yang terkait dengan data penelitian yang telah diperoleh dan dicatat selama pelaksanaan penelitian di lapangan. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengurangi kompleksitas data dan memfokuskan perhatian mereka pada elemen-elemen yang paling relevan dan penting. Melalui reduksi data, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola, tema-tema, atau aspek-aspek kunci yang muncul dari data, sehingga memudahkan analisis dan interpretasi selanjutnya. Dengan demikian, reduksi data membantu memastikan bahwa

analisis yang dilakukan lebih terfokus dan efisien, serta memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa reduksi data adalah proses untuk menyaring, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksi data yang telah terkumpul agar lebih mudah dipahami dan dianalisis. Dalam penelitian ini, peneliti mencatat data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, lalu mereduksinya sesuai dengan fokus pada efektivitas strategi SDM dalam meningkatkan produktivitas kerja di BAZNAS Provinsi Banten.

b. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah tahap dalam proses analisis di mana informasi yang telah direduksi dan dipilih secara cermat disusun dan disajikan agar memungkinkan penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif. Penyajian data ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk uraian singkat, bagan, diagram, atau format lain yang sesuai dengan karakteristik data dan tujuan penelitian. Tujuan dari penyajian data adalah untuk memberikan gambaran yang jelas dan komprehensif tentang temuan atau pola yang muncul dari analisis data, sehingga memudahkan peneliti dan pembaca untuk memahami hasil penelitian dengan baik. Melalui penyajian data yang baik, peneliti dapat mengkomunikasikan temuan mereka secara efektif dan

memperkuat kepercayaan pada validitas dan relevansi dari penelitian yang dilakukan (Zulfirman 2022).

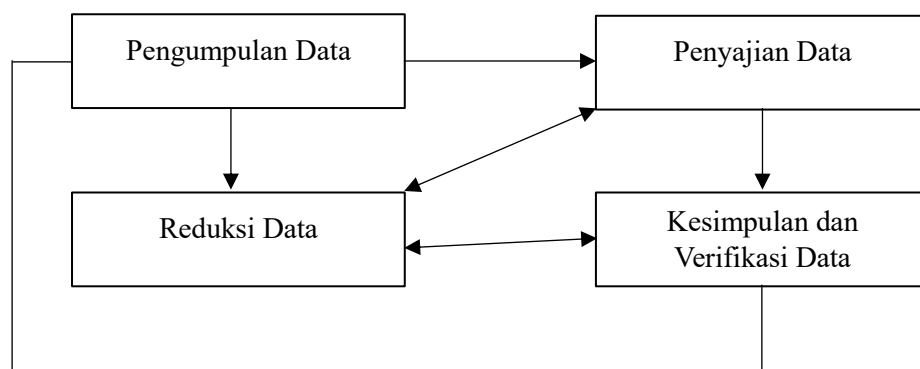
Penyajian data bertujuan untuk menjelaskan temuan secara jelas dan terstruktur, memudahkan interpretasi, serta memungkinkan validasi dan reproduksi oleh peneliti lain. Data yang disajikan secara transparan juga mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti dan dapat menginspirasi penelitian lanjutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan penyajian data adalah memastikan informasi penelitian dapat dipahami, dimanfaatkan, dan memberikan dampak positif dalam bidang terkait, serta berkontribusi bagi masyarakat ilmiah dan umum.

Penyajian data dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk dalam bentuk bagan, tabel, grafik, atau uraian teks naratif. Dalam konteks penyajian data penelitian ini, peneliti memilih untuk menyajikan data dalam bentuk uraian teks naratif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menjelaskan secara mendalam apa yang terjadi dalam data, serta memfasilitasi pemahaman yang lebih baik bagi pembaca atau peneliti lain yang akan menggunakan data tersebut. Dengan penyajian data dalam bentuk uraian teks naratif, peneliti dapat memberikan konteks yang lebih luas dan menjelaskan secara detail setiap temuan atau pola yang ditemukan dari hasil analisis data. Uraian tersebut yaitu penjelasan mengenai efektivitas fungsi strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.

c. Kesimpulan dan Verifikasi Data

Setelah penyajian data, peneliti melanjutkan dengan analisis berkelanjutan hingga penarikan kesimpulan, yakni merangkum temuan berdasarkan bukti yang dikumpulkan. Proses ini mencakup identifikasi pola, tren, dan hubungan antarvariabel, serta evaluasi relevansi temuan terhadap pertanyaan penelitian. Kesimpulan yang diambil harus didukung data valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, penarikan kesimpulan tidak hanya menjawab rumusan masalah, tetapi juga merumuskan implikasi praktis dan rekomendasi, serta berpotensi menghasilkan temuan baru dalam penelitian kualitatif.

Secara skematis, proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman dapat dipahami melalui gambar berikut yang menggambarkan tiga komponen utama dari model tersebut yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi data.



Gambar 3.2
Analisis Data Model Interaktif

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum BAZNAS Provinsi Banten

1. Sejarah Singkat BAZNAS Provinsi Banten

Pada tahun 1999, pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Setahun kemudian, Provinsi Banten resmi terbentuk melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2000 pada tanggal 17 Oktober 2000. Sebagai implementasi dari motto “Iman dan Taqwa” serta amanat undang-undang, Pemerintah Provinsi Banten membentuk Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) melalui Surat Keputusan Gubernur Banten Nomor 451/Kep.184-Huk/2002 tanggal 3 Desember 2002. Kepengurusan BAZDA terdiri dari para ulama dan kalangan profesional.

Dalam rangka melaksanakan UU No. 38 Tahun 1999, pembentukan pengurus BAZDA dilakukan di seluruh tingkatan, mulai dari nasional, provinsi, kabupaten/kota hingga kecamatan. Hubungan antar tingkatan bersifat koordinatif, konsultatif, dan informatif. Di Banten, BAZDA Provinsi dibentuk berdasarkan SK Gubernur No. 451/Kep.184-Huk/2002, diperbarui melalui SK No. 457/Kep.324-Huk/2010, dan diperpanjang melalui surat tugas dari Kanwil Kemenag Provinsi Banten dengan SK No. KW\28.6/IV/BA.01.1/2725/2013. Untuk menunjang pengumpulan zakat, dibentuk pula Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di berbagai instansi, lembaga, perusahaan, dan perguruan tinggi, yang wilayah kerjanya ditetapkan melalui Rapat Koordinasi Daerah.

Pada tahun 2004, Pemerintah Provinsi Banten menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 4 tentang Pengelolaan Zakat, disusul dengan Instruksi Gubernur Nomor 451/1122-Kesra/2005 mengenai Zakat, Infaq, dan Shadaqah. Dengan adanya landasan hukum ini, Pemerintah Daerah bersama ulama dan tokoh masyarakat memiliki tanggung jawab untuk menggali dan memaksimalkan potensi zakat sesuai Perda dan UU yang berlaku. Secara umum, program pengentasan kemiskinan pemerintah lebih bergantung pada dana APBD. Namun jika anggaran tersebut lebih difokuskan pada pembangunan infrastruktur, maka alokasi untuk program pengentasan kemiskinan menjadi terbatas. Di sisi lain, dana zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) tidak bergantung pada anggaran pemerintah, melainkan pada kesadaran umat Islam. Bahkan, ZIS tidak terpengaruh oleh krisis ekonomi global. Jika pelaksanaan UU dan Perda mengenai ZIS dilakukan secara konsisten serta peran muzakki dioptimalkan, maka penanggulangan kemiskinan akan lebih efektif. Penyaluran ZIS kepada dhuafa dalam bentuk program produktif dapat mengurangi angka kemiskinan. Kolaborasi antara pemerintah dan BAZDA sebagai pengelola dana zakat akan sangat berperan dalam keberhasilan program ini. ZIS bukanlah sekadar simbol seremonial, melainkan bentuk ibadah yang mulia di hadapan Allah SWT. ZIS tidak hanya menyucikan harta muzakki, tetapi juga menjadi sarana pemberdayaan bagi masyarakat miskin agar kelak mampu menjadi muzakki.

Dengan berkembangnya pengelolaan zakat di Indonesia dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap peran lembaga zakat, pada tahun 2011 diterbitkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 sebagai pembaruan

dari UU No. 38 Tahun 1999. Salah satu perubahan penting dalam undang-undang ini adalah penggantian istilah BAZDA menjadi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), termasuk di tingkat Provinsi Banten.

Saat ini berbagai perangkat perundang-undangan telah lahir untuk dijadikan landasan hukum dan memberikan panduan kepada amil dalam melaksanakan pengelolaan zakat antara lain :

1. UU RI No. 38 tahun 1999 Tanggal 23 September 1999 yang telah diganti dengan UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan
2. PP No. 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.
3. PP Nomor 60 Tahun 2010 tentang Zakat atau Sumbangan Keagamaan yang Sifatnya Wajib yang Dapat Dikurangkan dari Penghasilan Bruto.
4. Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2014 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat di Kementerian/Lembaga, Sekretariat Jenderal Lembaga Negara, Sekretariat Jenderal Komisi Negara, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah Melalui Badan Amil Zakat Nasional
5. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 118 Tahun 2014 tanggal 14 Juli 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi

6. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 52 Tahun 2014 tentang Syarat dan tata cara penghitungan zakat mal dan zakat fitrah serta Pendayagunaan zakat untuk Usaha Produktif.
7. Keputusan Menteri Agama RI No. 373 tahun 2003 tanggal 18 Juli 2003 tentang Pelaksanaan Undang-undang No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.
8. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 118 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi.
9. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 333 Tahun 2015 tentang Pedoman Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat.
10. Kesepakatan Bersama Menteri Agama Republik Indonesia, Menteri Keuangan Republik Indonesia dan Ketua Umum Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Indonesia No. 17 Tahun 2003-No. 29/KMK.01/2003-No. 001/DP/I/2003 tentang Sosialisasi dan Penggalangan Zakat di Kalangan Dunia Usaha Nasional untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat.
11. Instruksi Menteri Agama No. 1 tahun 2004 tentang Pengumpulan Zakat, Infaq dan Shadaqah di lingkungan Departemen Agama.
12. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No. 451.12/1728/Sj tanggal 7 Agustus 2002 tentang Pemberdayaan Badan Amil Zakat Daerah
13. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 450.12/3302/SJ tanggal 30 Juni 2014 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat.

14. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 903/2017/BJ tanggal 22 April 2015 tentang Dukungan Pembiayaan BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota Dalam APBD.
15. Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No. SE 06/MBU/WK/2014 tanggal 10 Juli 2014 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat di BUMN.
16. Surat Edaran Panglima TNI No. SE/6/IX/2014 tanggal 1 September 2014 tentang Pengumpulan Zakat di Lingkungan TNI Melalui Badan Amil Zakat Nasional.
17. Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam No. DJ.II/568 Tahun 2014 tanggal 5 Juni 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota se-Indonesia.
18. Peraturan Direktur JP No. PER-05/PJ/2019 tentang Badan/Lembaga yang dibentuk/disahkan oleh Pemerintah yang ditetapkan sebagai penerima zakat/sumbangan keagamaan yang sifatnya wajib dari penghasilan bruto.
19. Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D/291 Tahun 2000 Tanggal 15 Desember 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.
20. Keputusan Dirjen Pajak No. KEP-163/PJ/2003 tentang Perlakuan Zakat atas Penghasilan dan Penghitungan Penghasilan Kena Pajak Pajak Penghasilan.
21. Keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam No. DJ.II/568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota se-Indonesia.

22. Peraturan Daerah Provinsi Banten No. 4 Tahun 2004 tentang Pengelolaan Zakat.
23. Surat Edaran Gubernur Banten No. 451/5467-Kesra/2004 tentang Zakat Profesi.
24. Surat Edaran Gub Banten No. 451/1567-Kesra/2019 tgl. 8 Mei 2019 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat Pendapatan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Banten dari Tunjangan Kinerja.
25. Instruksi Gubernur Banten No. 451/1122-Kesra/2005 tentang Zakat, Infaq dan Shadaqah.

BAZNAS Provinsi Banten dibentuk berdasarkan UU No. 23 Tahun 2011 dan SK Gubernur Banten No. 458/Kep.446-Huk/2015 untuk masa jabatan 2015–2020. Selama periode tersebut, BAZNAS telah diaudit delapan kali oleh auditor independen dengan hasil satu WDP dan tujuh WTP. Sebagai upaya perbaikan berkelanjutan, BAZNAS terus meningkatkan sistem pengelolaan zakat yang amanah, profesional, dan transparan, serta aktif mempublikasikan laporan melalui media dan menjalin kerja sama dengan perbankan. Sosialisasi diperkuat guna meningkatkan partisipasi muzakki dan lembaga. Atas kinerja tersebut, BAZNAS Banten meraih Zakat Awards 2015 sebagai Pengelola Zakat Terbaik, dan Gubernur Banten mendapat penghargaan sebagai Gubernur Peduli Zakat.

2. Visi dan Misi BAZNAS Provinsi Banten

VISI: “Menjadi Pilihan Pertama Menunaikan Zakat, Lembaga Utama Meneyejahterakan Umat”

MISI:

1. Membangun BAZNAS Banten yang kuat, terpercaya dan modern sebagai Lembaga pemerintah non-struktural yang berwenang dalam pengelolaan zakat.
2. Memaksimalkan sosialisasi, edukasi dan literasi zakat di Banten dalam rangka peningkatan pengumpulan ZIS-DSKL secara massif dan terukur.
3. Memaksimalkan pendistribusian dan pendayagunaan ZIS-DSKL untuk mengentaskan kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan umat, dan mengurangi kesenjangan social.
4. Membangun kemitraan antara muzaki, mustahik, instansi, Lembaga dan perusahaan dengan mengoptimalkan ZIS dan DSKL serta dana CSR dalam pemberdayaan dan penanggulangan kemiskinan.
5. Memperkuat sistem perencanaan, pengendalian, pelaporan, pertanggungjawaban , dan koordinasi pengelolaan zakat secara nasional di Provinsi Banten.
6. Memperkuat kompetensi, profesionalisme, integritas, dan kesejahteraan amil zakat BAZNAS Banten secara berkelanjutan.
7. Modernisasi dan digitalisasi pengelolaan zakat di Provinsi Banten dengan system manajemen berbasis data yang kokoh dan terukur.

3. Tugas dan Fungsi Baznas

Pasal 6 UU No. 23 Tahun 2011: BAZNAS merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional. Pasal 7 UU No. 23 Tahun 2011:

- a. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat
- b. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat
- c. Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat
- d. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.

4. Tiga Unsur dalam Pelaksanaan Zakat

Dalam pelaksanaan zakat, terdapat tiga komponen utama, yaitu Muzakki (pemberi zakat), Mustahik (penerima zakat), dan Amil (pengelola zakat).

1. Muzakki : Muzakki adalah individu yang memiliki kewajiban untuk menunaikan zakat atas harta yang dimilikinya sebagai bentuk penyucian dan pembersihan diri serta hartanya. Zakat diwajibkan apabila harta tersebut telah mencapai batas minimum (nishab) yang ditetapkan.
2. Mustahik : Mustahik adalah pihak yang berhak menerima zakat, terdiri dari delapan golongan (asnaf) sebagaimana dijelaskan dalam Surat At-Taubah ayat 60. Kelompok-kelompok tersebut meliputi:
 - a. Fakir: individu yang hidup dalam kesengsaraan, tidak memiliki pekerjaan, harta, maupun tenaga yang mencukupi untuk kebutuhan hidupnya.

- b. Miskin: orang yang memiliki pekerjaan, tetapi penghasilannya tidak mencukupi kebutuhan dasarnya dan hidup dalam kekurangan.
 - c. Amil (pengelola zakat): mereka yang diberi amanah untuk mengumpulkan, mengelola, dan menyalurkan zakat serta bertanggung jawab atas pelaksanaannya.
 - d. Muallaf: orang non-Muslim yang menunjukkan potensi untuk memeluk Islam, atau mereka yang baru memeluk Islam dan masih lemah dalam keyakinannya.
 - e. Riqab (hamba sahaya): termasuk juga membebaskan Muslim yang ditawan oleh musuh, atau dalam konteks modern, membantu membebaskan mereka dari perbudakan atau penindasan.
 - f. Gharimin (orang berutang): individu yang memiliki utang untuk kebutuhan hidup yang sah dan tidak mampu melunasinya.
 - g. Fisabilillah (di jalan Allah): zakat dapat digunakan untuk mendukung perjuangan di jalan Allah, termasuk kepentingan umum seperti pembangunan sekolah, rumah sakit, panti asuhan, dan lembaga keagamaan.
 - h. Ibnu Sabil (musafir): orang yang sedang dalam perjalanan dan mengalami kesulitan, selama perjalanannya bukan untuk tujuan maksiat.
3. Amilin: Dalam Surat At-Taubah ayat 60 disebutkan secara jelas bahwa zakat seharusnya disalurkan melalui amilin, bukan diberikan langsung oleh muzakki kepada mustahik. Amilin adalah pihak yang ditunjuk untuk

mengelola zakat secara profesional. Secara umum, tugas utama para amil zakat meliputi tiga hal:

- a. Mengumpulkan atau menerima zakat dari para muzakki
- b. Menyalurkan atau mendistribusikan zakat kepada para mustahik yang berhak
- c. Membuat laporan pertanggungjawaban atas pengelolaan zakat yang telah dilakukan.

5. Dasar Hukum Pengelolaan Zakat di Provinsi Banten

1. Fatwa MUI Provinsi Banten No. 23/MUI-BTN/FT/III/2004 tentang Zakat Profesi
2. SK. Gubernur No. 451.12/Kep. 184-Huk/2002 tanggal 2 Desember 2002 dan No. 457/Kep. 324-Huk/2010 Tanggal 15 Juni 2010 tentang Pengurus BAZNAS Banten yang diperpanjang dengan SK Kakanwil Kemenag Prov. Banten No. Kw.28.6/ IV/ BA.01.1/ 2725/ 2013 tanggal 11 Juni 2013
3. SK. Gubernur No. 458/Kep.446-Huk/2015 tentang Pengangkatan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Banten masa bakti 2015-2020
4. Peraturan Daerah Provinsi Banten No. 04 Tahun 2004 tentang Pengelolaan Zakat
5. Berbagai Instruksi dan Edaran Gubernur Banten; terakhir dengan Instruksi Gubernur Banten No. 1 Tahun 2014 tentang Pembentukan Unit Pengumpul Zakat

6. Surat Edaran Gubernur No. 451/1567-Kesra/2019, tanggal 08 Mei 2019, tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat Pendapatan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Banten dari Tunjangan Kenerja
7. Peraturan Daerah di tiap Kabupaten/Kota tentang Pengelolaan Zakat.
 - a. Surat Edaran/Instruksi Bupati /Walikota di tiap Kabupaten/Kota.
 - b. Hasil Rapat Koordinasi Daerah BAZNAS Provinsi Banten bersama BAZNAS Kabupaten/Kota se-Provinsi Banten.

6. Program BAZNAS Provinsi Banten

1. Bidang Ekonomi
 - a. Insan Mandiri (Pedagang Kopi, Pedagang Sayur Keliling & Zmart
 - b. Perahu untuk Nelayan Penyintas bencana Tsunami di Tanjung Jaya Panimbang Pandeglang).
 - c. Bantuan Modal Usaha (modal Bergulir/MB)
 - d. Wirausaha Keripik Pisang dan Gula Semut (Kp. Zakat Ciladauen-Lebak)
 - e. Balai Ternak
 - f. Kampung Zakat
2. Bidang Pendidikan
 - a. Satu Keluarga Satu Sarjana (SKSS).
 - b. Rumah Pintar BAZNAS.
 - c. Bantuan Pendidikan SLTA.
 - d. Bantuan Paket Sekolah
 - e. Penebusan Ijazah.
 - f. Program Anak Asuh BAZNAS Banten (SD, SLP, SLA).

- g. Bea Siswa SMP Cendekia BAZNAS.

3. Bidang Kesehatan

- a. Masjid Cemerlang (Bersih-Bersih Masjid)
- b. Pengadaan fasilitas air bersih
- c. Bedah Rumah/RUTILAHU
- d. Bantuan biaya pengobatan dan alat kesehatan

4. Bidang Kemanusiaan

- a. Santunan seumur hidup untuk lanjut usia (Lansia).
- b. BAZNAS Tanggap Bencana Tsunami Selat Sunda
- c. Bantuan orang terlantar (ibnu sabil)
- d. BTB (BAZNAS Tanggap Bencana)
- e. Kurban berdayakan desa
- f. Pembangunan Hunian Tetap bagi Keluarga Penyintas bencana Tsunami di
Tanjung Jaya Panimbang-Pandeglang

5. Bidang Dakwah dan Advokasi

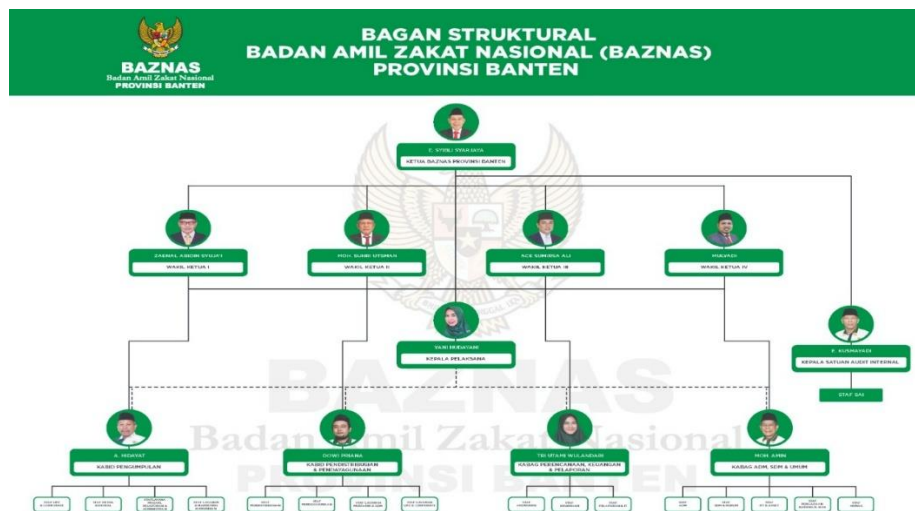
- a. Santunan Guru Ngaji
- b. Santunan Guru Madrasah
- c. Bantuan Sarana Prasarana/Operasional Lembaga Pendidikan Keagamaan
(LPK)
- d. Bantuan Sarana Prasarana/Operasional Masjid/Mushola
- e. Pesantren Ramadhan.
- f. Buka Puasa Bersama Yatim dan Dhuafa
- g. Fundraising zakat

7. Struktur BAZNAS Provinsi Banten

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelola Zakat, Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan Peraturan BAZNAS Nomor 3 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten atau Kota, ditetapkanlah susunan organisasi BAZNAS Provinsi Banten sebagai berikut :

- a. Pimpinan, yaitu seorang ketua dan 4 orang wakil ketua:
 - a. Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan
 - b. Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan.
 - c. Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan
 - d. Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum.
- b. Satuan Audit Internal
- c. Pelaksana terdiri atas :
 - a. Kepala Bidang Pengumpulan
 - b. Kepala Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan
 - c. Kepala Bagian Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan
 - d. Kepala Bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum.
- d. Staf Pelaksana terdiri atas:
 - a. Staf Bidang Pengumpulan
 - b. Staf Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan
 - c. Staf Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan

d. Staf Bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum.



Gambar 4.1
Struktur BAZNAS Provinsi Banten

B. Hasil Penelitian

Dalam bagian ini disajikan hasil temuan berdasarkan proses pengumpulan data yang telah dilakukan melalui wawancara mendalam dengan sejumlah narasumber yang relevan di lingkungan BAZNAS Provinsi Banten. Hasil penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga tersebut. Uraian ini meliputi identifikasi subyek yang diteliti, informan kunci yang diwawancarai, serta ikhtisar dari hasil wawancara yang telah dilakukan.

1. Subyek Analisis

Subjek analisis dalam penelitian ini terdiri dari:

- Ketua/Wakil Ketua Umum BAZNAS Provinsi Banten
- Kepala Pelaksana
- Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)

d. Staf Pelaksana

2. Key Informan

Untuk memperoleh data yang relevan dan mendalam, penelitian ini melibatkan beberapa informan yang dipilih berdasarkan posisi, pengetahuan, serta keterlibatan langsung mereka dalam pelaksanaan fungsi kelembagaan BAZNAS Provinsi Banten. Informan terdiri dari pihak-pihak yang memiliki pemahaman komprehensif terhadap kebijakan, sistem kerja, serta dinamika sumber daya manusia di internal lembaga. Key informan adalah individu yang memiliki peran strategis dan dapat memberikan informasi kunci yang berkontribusi signifikan terhadap pemahaman terhadap isu-isu yang diteliti.

Tabel 4.1
Key Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan/Posisi	Unit Kerja	Peran dalam Penelitian
1	Mulyadi, S.Ag., M.M	Wakil Ketua IV (Bidang SDM dan Umum)	Pimpinan	Menjelaskan implementasi strategi MSDM & Produktivitas Kerja
2	Yani Hidayani, S.E	Kepala Pelaksana (Eksekutif Harian)	Sekretariat BAZNAS	Menjelaskan pengawasan pelaksanaan program SDM
3	Virginia Shofwatul Ummah, S.Ag	Staf Bagian SDM	Subbagian Kepegawaian	Memberikan data teknis pelatihan dan pengelolaan SDM
4	Kartika Julianti, S.Sos	Staf Bidang Pengumpulan	Bidang Operasional	Memberikan informasi kondisi kerja dan tantangan lapangan

3 Ikhtisar Hasil Wawancara

Narasumber: Pak Mulyadi selaku Wakil Ketua IV BAZNAS Provinsi Banten

Tabel 4.2
Tabel Wawancara

Unsur MSDM	Indikator MSDM	Pertanyaan Wawancara	Komponen AMO	Indikator Produktivitas Kerja	Jawaban
Perencanaan SDM	Tugas kerja & efektivitas biaya	Bagaimana strategi perencanaan SDM yang diterapkan BAZNAS untuk meningkatkan produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Pengembangan Diri	strategi perencanaan SDM BAZNAS Provinsi Banten dilakukan melalui pemetaan kebutuhan SDM, peningkatan kapasitas melalui pelatihan berkelanjutan, serta penempatan personel sesuai kompetensi untuk mendorong produktivitas kerja secara optimal.
Pengadaan SDM	Kualitas kerja & Kuantitas kerja	Bagaimana strategi rekrutmen dan seleksi SDM dalam mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Mutu	Strategi rekrutmen dan seleksi SDM di BAZNAS Provinsi Banten dilakukan secara terbuka dan selektif, dengan menekankan pada integritas, kompetensi, serta komitmen terhadap nilai-nilai keislaman. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa SDM yang direkrut mampu bekerja secara profesional dan produktif.
Pengembangan SDM	Kualitas kerja & ketepatan waktu	Bagaimana pengembangan SDM dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai?	Ability, Motivation	Pengembangan Diri, Kemampuan	Pengembangan SDM dilakukan melalui pelatihan dan diklat yang diselenggarakan oleh BAZNAS pusat untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai.
Pengelolaan Kinerja	Ketepatan waktu & efektivitas biaya	Bagaimana sistem pengelolaan kinerja diterapkan untuk mencapai hasil kerja yang optimal?	Motivation, Opportunity	Hasil yang Dicapai, Semangat Kerja, Efisiensi	Pengelolaan kinerja dilakukan melalui evaluasi rutin 6 bulan, pelaporan berkala, dan penilaian berdasarkan target kerja untuk memastikan hasil kerja yang optimal.
Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan	Semua indikator	Bagaimana kebijakan kompensasi dan penghargaan	Motivation	Semangat Kerja	Meskipun tidak ada kompensasi khusus, penghargaan diberikan dalam bentuk apresiasi non-materi

		meningkatkan semangat dan produktivitas kerja pegawai?			untuk menjaga semangat dan mendorong produktivitas kerja pegawai.
Pengelolaan Hubungan Kerja	Tugas kerja & ketepatan waktu	Bagaimana hubungan kerja antar pegawai dan pimpinan dikelola untuk mendukung produktivitas?	Motivation, Opportunity	Semangat Kerja, Efisiensi	Hubungan kerja antar pegawai dan pimpinan dikelola dengan pendekatan kekeluargaan, komunikasi terbuka, dan saling menghargai untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif.
Pengelolaan Perubahan	Efektivitas biaya dan kualitas kerja	Bagaimana BAZNAS mengelola perubahan agar pegawai dapat beradaptasi dan mempertahankan produktivitas?	Ability, Motivation, Opportunity	Kemampuan, Semangat Kerja, Efisiensi	BAZNAS mengelola perubahan dengan pendekatan bertahap dan sosialisasi internal agar pegawai dapat beradaptasi tanpa mengganggu produktivitas kerja.
Faktor Pendukung dan Penghambat		Faktor pendukung dan penghambat utama dalam implementasi strategi MSDM untuk meningkatkan produktivitas? Bagaimana AMO membantu mengatasi hambatan?	Ability, Motivation, Opportunity	Semua indikator produktivitas	Faktor pendukung utama adalah semangat kebersamaan dan nilai kekeluargaan, sementara hambatannya meliputi keterbatasan SDM dan anggaran. Model AMO membantu mengatasi hambatan dengan fokus pada peningkatan Ability melalui pelatihan dari pusat, Motivation lewat apresiasi non-materi, dan Opportunity melalui pelibatan aktif pegawai dalam kegiatan dan keputusan kelembagaan.



Gambar 4.2
Wawancara dengan Bapak Mulyadi, S.Ag., M.M
selaku Wakil IV BAZNAS Banten

Narasumber: Ibu Yani selaku Ketua Pelaksana BAZNAS Provinsi Banten

Unsur MSDM	Indikator MSDM	Pertanyaan Wawancara	Komponen AMO	Indikator Produktivitas Kerja	Jawaban
Perencanaan SDM	Tugas kerja & efektivitas biaya	Bagaimana proses perencanaan SDM di unit Anda dalam mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Pengembangan Diri	Perencanaan SDM dilakukan dengan melihat kebutuhan riil di lapangan, membagi tugas sesuai kemampuan, dan memastikan setiap pegawai memiliki peran yang jelas untuk mendukung produktivitas kerja.
Pengadaan SDM	Kualitas kerja & Kuantitas kerja	Apa kendala dan strategi pengadaan SDM untuk mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Mutu	kendala utama dalam pengadaan SDM adalah keterbatasan gaji yang ditawarkan, sehingga sulit menarik pelamar berkualifikasi. Strateginya adalah mengoptimalkan SDM yang ada dan menyesuaikan beban kerja sesuai kemampuan masing-masing.
Pengembangan SDM	Kualitas kerja & ketepatan waktu	Bagaimana program pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi?	Ability, Motivation	Pengembangan Diri, Semangat Kerja	Pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan melalui diklat yang diselenggarakan BAZNAS pusat. Meski terbatas, program ini membantu meningkatkan kemampuan dan menjaga motivasi pegawai.
Pengelolaan Kinerja	Ketepatan waktu & efektivitas biaya	Bagaimana evaluasi kinerja diterapkan untuk meningkatkan hasil kerja dan mutu?	Motivation, Opportunity	Hasil yang Dicapai, Mutu, Efisiensi	Evaluasi kinerja dilakukan setiap enam bulan sekali melalui penilaian tugas dan capaian target, guna meningkatkan hasil kerja dan mutu pegawai.
Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan	Semua indikator	Bagaimana sistem kompensasi dan penghargaan mempengaruhi motivasi dan produktivitas kerja?	Motivation	Semangat Kerja	meskipun kompensasi terbatas, motivasi dan produktivitas tetap dijaga melalui penghargaan non-materi seperti apresiasi atas kinerja dan suasana kerja yang kekeluargaan.
Pengelolaan Hubungan Kerja	Tugas kerja & ketepatan waktu	Bagaimana komunikasi dan hubungan kerja mendukung peningkatan produktivitas?	Motivation, Opportunity	Semangat Kerja, Efisiensi	komunikasi yang terbuka dan hubungan kerja yang dilandasi suasana kekeluargaan menjadi kunci dalam menciptakan kerja sama yang baik dan meningkatkan produktivitas.
Pengelolaan Perubahan	Efektivitas biaya dan kualitas kerja	Bagaimana adaptasi terhadap perubahan sistem dan teknologi mendukung produktivitas?	Ability, Motivation, Opportunity	Kemampuan, Semangat Kerja, Efisiensi	Adaptasi dilakukan melalui pembiasaan dan bimbingan internal agar pegawai mampu mengikuti perubahan sistem dan teknologi, sehingga produktivitas tetap terjaga.
Faktor Pendukung dan Penghambat		Apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan strategi MSDM?	Ability, Motivation, Opportunity	Semua indikator produktivitas	faktor pendukung implementasi strategi MSDM adalah kerja sama tim dan suasana kekeluargaan, sedangkan penghambat utamanya adalah keterbatasan SDM dan

		Bagaimana AMO berperan?			kompensasi yang berbeda dengan perusahaan. Model AMO membantu dengan meningkatkan Ability melalui diklat dari pusat, Motivation lewat apresiasi dan kebersamaan, serta Opportunity melalui pelibatan aktif pegawai dalam tugas dan pengambilan keputusan.
--	--	-------------------------	--	--	---



Gambar 4.3
Wawancara dengan Ibu Yani Hidayani, S.E
selaku Kepala Pelaksana BAZNAS Banten

Narasumber: Ibu Virgin selaku staff SDM BAZNAS Provinsi Banten

Unsur MSDM	Indikator MSDM	Pertanyaan Wawancara	Komponen AMO	Indikator Produktivitas Kerja	Jawaban
Perencanaan SDM	Tugas kerja & efektivitas biaya	Bagaimana proses perencanaan SDM di unit Anda dalam mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Pengembangan Diri	Disesuaikan dengan kebutuhan lapangan dan kemampuan pegawai untuk mendukung produktivitas.
Pengadaan SDM	Kualitas kerja & Kuantitas kerja	Apa kendala dan strategi pengadaan SDM untuk mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Mutu	Gaji rendah jadi kendala, strategi dengan maksimalkan SDM yang ada. Tapi beberapa ada tumpeng tindih pekerjaan.
Pengembangan SDM	Kualitas kerja & ketepatan waktu	Bagaimana program pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi?	Ability, Motivation	Pengembangan Diri, Semangat Kerja	Melalui diklat dari pusat, meski terbatas tetap tingkatkan kemampuan dan motivasi.

Pengelolaan Kinerja	Ketepatan waktu & efektivitas biaya	Bagaimana evaluasi kinerja diterapkan untuk meningkatkan hasil kerja dan mutu?	Motivation, Opportunity	Hasil yang Dicapai, Mutu, Efisiensi	Dilakukan setiap 6 bulan berdasarkan tugas dan target
Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan	Semua indikator	Bagaimana sistem kompensasi dan penghargaan mempengaruhi motivasi dan produktivitas kerja?	Motivation	Semangat Kerja	Tidak ada kompensasi khusus; motivasi dijaga lewat apresiasi dan suasana kekeluargaan.
Pengelolaan Hubungan Kerja	Tugas kerja & ketepatan waktu	Bagaimana komunikasi dan hubungan kerja mendukung peningkatan produktivitas?	Motivation, Opportunity	Semangat Kerja, Efisiensi	Terjalin dengan baik melalui suasana kekeluargaan, mendorong produktivitas.
Pengelolaan Perubahan	Efektivitas biaya dan kualitas kerja	Bagaimana adaptasi terhadap perubahan sistem dan teknologi mendukung produktivitas?	Ability, Motivation, Opportunity	Kemampuan, Semangat Kerja, Efisiensi	Melalui pembiasaan dan bimbingan agar pegawai mampu mengikuti sistem baru.
Faktor Pendukung dan Penghambat		Apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan strategi MSDM? Bagaimana AMO berperan?	Ability, Motivation, Opportunity	Semua indikator produktivitas	Pendukungnya adanya anggaran khusus SDM; penghambatnya keterbatasan jumlah SDM dan tenaga IT untuk pengembangan digitalisasi. AMO membantu lewat diklat (Ability), apresiasi (Motivation), dan pelibatan pegawai (Opportunity).



Gambar 4.4
Wawancara dengan Ibu Virginia Shofwatul Ummah, S.Ag
selaku Staff SDM BAZNAS Banten

Narasumber: Ibu Kartika selaku staff pengumpulan BAZNAS Provinsi Banten

Unsur MSDM	Indikator MSDM	Pertanyaan Wawancara	Komponen AMO	Indikator Produktivitas Kerja	Jawaban
Perencanaan SDM	Tugas kerja & efektivitas biaya	Apakah Anda mengetahui strategi perencanaan SDM yang diterapkan untuk meningkatkan produktivitas kerja? Bagaimana keterlibatan Anda?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Pengembangan Diri	Strateginya dengan menyesuaikan jumlah pegawai dan beban kerja agar lebih seimbang dan produktif.
Pengadaan SDM	Kualitas kerja & Kuantitas kerja	Bagaimana pengalaman Anda dalam proses rekrutmen yang mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Mutu	Saya dilibatkan dalam pembagian tugas membuat flayer lowongan kerja dan rapat rutin untuk menyusun program kerja.
Pengembangan SDM	Kualitas kerja & ketepatan waktu	Apakah Anda mendapatkan pelatihan dan pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi?	Ability, Motivation	Pengembangan Diri, Semangat Kerja	Pernah ikut diklat dari pusat, meskipun belum rutin, itu cukup menambah wawasan kerja.
Pengelolaan Kinerja	Ketepatan waktu & efektivitas biaya	Bagaimana evaluasi kinerja Anda dilakukan dan bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi kerja?	Motivation	Hasil yang Dicapai, Semangat Kerja	Evaluasi dilakukan lewat laporan dan hasil pekerjaan. Diberi umpan balik langsung dari atasan, jadi lebih semangat.
Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan	Semua indikator	Apakah sistem kompensasi dan penghargaan memotivasi Anda dalam bekerja?	Motivation	Semangat Kerja	Tidak ada kompensasi khusus, tapi kinerja saya diakui dan diapresiasi, itu cukup jadi penyemangat.
Pengelolaan Hubungan Kerja	Tugas kerja & ketepatan waktu	Bagaimana hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja mempengaruhi produktivitas Anda?	Motivation, Opportunity	Semangat Kerja, Efisiensi	Hubungannya baik dan santai, suasana kekeluargaan bikin kerja jadi ringan dan lancar.
Pengelolaan Perubahan	Efektivitas biaya dan kualitas kerja	Bagaimana Anda menghadapi perubahan sistem kerja seperti	Ability, Motivation, Opportunity	Kemampuan, Semangat Kerja, Efisiensi	Awalnya bingung, tapi sekarang sudah terbiasa. Bimbingan dari rekan sangat membantu.

		digitalisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas?			
Faktor Pendukung dan Penghambat		Menurut Anda, apa faktor pendukung dan penghambat yang berpengaruh pada implementasi strategi MSDM? Apakah AMO membantu Anda menghadapi hambatan tersebut?	Ability, Motivation, Opportunity	Semua indikator produktivitas	Pendukungnya kekompakan tim, penghambatnya keterbatasan jumlah orang. AMO bantu karena kami dilatih (Ability), disemangati (Motivation), dan diberi ruang berpendapat (Opportunity).



Gambar 4.5
Wawancara dengan Ibu Kartika Julianti S.Sos
selaku Staff Pelaksana BAZNAS Banten

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan kunci di lingkungan BAZNAS Provinsi Banten, diperoleh sejumlah temuan terkait kondisi dan pengelolaan sumber daya manusia di lembaga tersebut. Secara umum, para informan mengemukakan bahwa pengelolaan SDM telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat beberapa tantangan dan peluang perbaikan. Berikut adalah ringkasan temuan utama:

- **Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi**

Para informan menyampaikan bahwa BAZNAS Provinsi Banten memiliki lingkungan kerja yang religius, kekeluargaan, dan mendukung nilai-nilai keislaman. Hal ini menjadi salah satu faktor pendukung dalam menjaga motivasi kerja dan semangat kolaborasi antarpihak di internal lembaga.

- **Tantangan Pengelolaan SDM**

Salah satu isu utama yang diangkat adalah keterbatasan jumlah pegawai tetap, yang menyebabkan beban kerja tidak merata dan multitugas di beberapa posisi. Selain itu, sistem manajemen SDM digital dinilai belum optimal, yang berdampak pada keterbatasan efektivitas dalam pengelolaan data kepegawaian dan kinerja.

- **Kebutuhan Penguatan Teknologi dan IT**

Beberapa informan menekankan pentingnya penambahan tenaga ahli di bidang teknologi informasi (IT) untuk mendukung proses digitalisasi administrasi dan layanan. Kurangnya dukungan IT menjadi hambatan dalam implementasi sistem kerja berbasis digital.

- **Pengembangan Kompetensi**

Ditemukan pula bahwa akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi pegawai masih terbatas, terutama pelatihan berbasis teknologi dan manajerial. Hal ini menjadi perhatian penting untuk mendukung peningkatan kapasitas SDM secara berkelanjutan.

- **Koordinasi dan Struktur Organisasi**

Masih ditemukan adanya tumpang tindih kewenangan antara bidang administratif dan program, yang berdampak pada efektivitas kerja dan kejelasan alur koordinasi. Hal ini memerlukan evaluasi struktur organisasi agar lebih responsif terhadap kebutuhan operasional.

4. Deskripsi Wawancara

Deskripsi wawancara ini disusun berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan empat narasumber utama dari lingkungan internal BAZNAS Provinsi Banten, yaitu Wakil Ketua Umum, Kepala Pelaksana, Kepala Divisi SDM, dan salah satu staf. Wawancara dilakukan untuk menjawab rumusan masalah mengenai strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM), serta faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang disusun berdasarkan tujuh indikator utama MSDM, yaitu: perencanaan SDM, pengadaan SDM, pengembangan SDM, pengelolaan kinerja, kompensasi dan penghargaan, hubungan kerja, serta pengelolaan perubahan. Selain itu, juga dikaji faktor pendukung dan penghambat yang berkaitan dengan model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi MSDM di BAZNAS Provinsi Banten fokus pada peningkatan produktivitas melalui rekrutmen yang baik, pembinaan internal, dan lingkungan kerja yang kondusif dan religius. Namun, masih ada tantangan seperti keterbatasan pegawai tetap, pemanfaatan

teknologi yang belum optimal, serta minimnya pelatihan digital dan manajerial. Pandangan para informan turut memperkaya pemahaman atas strategi yang diterapkan.

- Wakil Ketua Umum BAZNAS Provinsi Banten menyoroti pentingnya integrasi antara visi organisasi dengan strategi pengelolaan SDM, termasuk penerapan nilai-nilai religius sebagai basis budaya kerja. Beliau juga menekankan perlunya dukungan teknologi informasi dan regenerasi tenaga kerja.
- Kepala Pelaksana menjelaskan bahwa koordinasi antardivisi menjadi aspek penting dalam efektivitas kerja, namun terkadang mengalami kendala karena struktur organisasi yang belum sepenuhnya mendukung kelincahan kerja.
- Divisi SDM menjelaskan bahwa sistem rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja telah terintegrasi secara digital sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada. Namun, tantangan utama yang dihadapi bukan pada sistem, melainkan pada ekspektasi calon pegawai terhadap kompensasi. Mengingat BAZNAS merupakan lembaga non-profit yang berorientasi pada pelayanan dan pengelolaan zakat, orientasi kerja yang ditanamkan adalah niat ibadah karena Allah, bukan sekadar mencari keuntungan materi. Hal ini kadang menjadi kendala dalam menarik sumber daya manusia yang benar-benar berkomitmen dan sejalan dengan nilai-nilai lembaga.
- Staf sebagai pelaksana harian, memberikan perspektif dari sisi pelaku langsung yang merasakan dampak kebijakan MSDM. Mereka mengakui adanya motivasi kerja karena suasana kerja kekeluargaan dan religius, namun

juga merasakan beban kerja yang tinggi akibat keterbatasan personel dan sistem yang belum efisien.

5. Analisis SWOT Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) BAZNAS

Banten

a. *Strengths* (Kekuatan)

- Struktur organisasi yang mapan dan sesuai standar BAZNAS nasional: Struktur organisasi BAZNAS Provinsi Banten telah disusun mengikuti pedoman dari BAZNAS RI, sehingga pembagian tugas dan wewenang setiap unit kerja jelas. Hal ini menjadi landasan kuat dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen SDM secara terorganisir dan efisien.
- Lingkungan kerja yang religius dan kekeluargaan : Budaya kerja yang religius dan kekeluargaan menciptakan kenyamanan bagi pegawai. Lingkungan ini berkontribusi terhadap semangat kerja, loyalitas, dan kedisiplinan pegawai dalam menjalankan amanah zakat dan program sosial kemasyarakatan.
- Adanya anggaran khusus untuk pengembangan SDM: Tersedianya anggaran tersendiri memungkinkan BAZNAS mengadakan pelatihan-pelatihan teknis, spiritual, serta peningkatan kompetensi. Investasi ini penting untuk memperkuat kapabilitas individu dalam menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks.
- Dukungan pimpinan dalam inovasi dan perbaikan layanan: Pimpinan mendukung berbagai bentuk inovasi, termasuk dalam pelayanan zakat

digital, sistem pelaporan, dan pengembangan kinerja amil. Komitmen pimpinan ini memberikan ruang bagi SDM untuk tumbuh dan berinovasi.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

- Keterbatasan jumlah pegawai tetap: Jumlah pegawai tetap yang terbatas menyebabkan ketimpangan beban kerja, terutama saat pelaksanaan program besar. Ini berisiko menurunkan efektivitas dan kecepatan layanan kepada mustahik.
- Belum optimalnya sistem digital manajemen SDM: Pengelolaan SDM seperti absensi, penilaian kinerja, atau pelaporan belum seluruhnya terdigitalisasi. Hal ini menyulitkan pemantauan kerja harian dan memperlambat pengambilan keputusan.
- Kurangnya tenaga ahli di bidang IT: Digitalisasi dan modernisasi pelayanan menuntut kehadiran tenaga IT yang handal. Namun keterbatasan SDM di bidang ini menjadi kendala dalam mempercepat transformasi digital internal.
- Dokumentasi strategi MSDM belum terdigitalisasi dan terbuka: Strategi manajemen SDM belum terdokumentasi secara sistematis dalam format digital yang dapat diakses dan dievaluasi oleh berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Ini menghambat proses monitoring dan transparansi pengelolaan SDM.

c. *Opportunities* (Peluang)

- Tingginya potensi zakat di Provinsi Banten: Potensi zakat Banten mencapai lebih dari Rp11 triliun, sementara realisasi penghimpunan

masih di bawah 5%. Ini membuka peluang besar bagi pengembangan SDM agar lebih proaktif dalam edukasi, sosialisasi, dan optimalisasi penghimpunan zakat.

- Kemajuan teknologi informasi: Pemanfaatan sistem digital seperti aplikasi zakat online, e-kinerja, dan database terintegrasi dapat mempermudah tugas SDM serta meningkatkan efisiensi operasional. Teknologi menjadi alat pendukung utama dalam manajemen modern.
- Kemitraan strategis dengan pihak eksternal: Kerja sama dengan rumah sakit, perguruan tinggi, dan instansi lainnya memberi peluang bagi SDM untuk belajar, mendapatkan pelatihan tambahan, serta memperluas jejaring kerja yang memperkuat kompetensi dan kinerja individu.
- Dukungan regulasi nasional dan provinsi: Undang-Undang dan Peraturan Daerah mendukung legalitas BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat resmi. Regulasi ini memperkuat posisi SDM sebagai pelaksana kebijakan publik dalam pengelolaan dana zakat.

d. *Threats* (Ancaman)

- Ketergantungan terhadap jumlah SDM relawan atau tidak tetap: Ketergantungan pada tenaga relawan atau nonpegawai tetap dapat menimbulkan inkonsistensi kinerja dan kesulitan dalam pengawasan karena tidak ada sistem kontraktual yang mengikat secara formal.
- Persaingan program sosial dari lembaga amal zakat lain: Terdapat banyak LAZ (Lembaga Amil Zakat) yang juga menjalankan program

serupa. Jika SDM tidak kompeten dan inovatif, BAZNAS bisa tertinggal dari segi pelayanan, kepercayaan publik, dan capaian penghimpunan zakat.

- Tantangan perubahan teknologi dan sistem keuangan digital:
Perubahan teknologi yang cepat menuntut SDM agar selalu siap beradaptasi. Tanpa pelatihan berkelanjutan, SDM bisa tertinggal dan kesulitan mengoperasikan sistem baru atau menjawab tuntutan pelayanan digital masyarakat.
- Kesenjangan antara potensi zakat dan realisasi penghimpunan:
Realisasi yang rendah menimbulkan tekanan kepada SDM untuk meningkatkan capaian di tengah keterbatasan sumber daya. Hal ini dapat menyebabkan kelelahan kerja (burnout), turunnya motivasi, serta memicu stres organisasi.

Tabel 4.3
Matriks SWOT strategi MSDM di BAZNAS Banten

Faktor Internal Faktor Eksternal	Strengths (S): 1. Struktur organisasi yang mapan. 2. Lingkungan kerja religius. 3. Anggaran pengembangan SDM. 4. Dukungan pimpinan.	Weaknesses (W): 1. Keterbatasan pegawai tetap. 2. Sistem digital belum optimal. 3. Kurang tenaga IT. 4. Dokumentasi strategi belum digital
Opportunities (O): 1. Potensi zakat besar. 2. Kemajuan teknologi. 3. Kemitraan eksternal. 4. Dukungan regulasi.	Strategi SO: 1. Optimalisasi potensi zakat melalui SDM unggul. 2. Digitalisasi dengan dukungan anggaran. 3. Kemitraan pelatihan eksternal.	Strategi WO: 1. Manfaatkan teknologi untuk sistem SDM. 2. Gandeng mitra untuk pelatihan IT. 3. Latih SDM platform digital zakat. 4. Kembangkan dokumentasi berbasis web.

Threats (T): 1. Ketergantungan relawan. 2. Persaingan dari LAZ lain. 3. Perubahan teknologi. 4. Tekanan atas realisasi zakat.	Strategi ST: 1. Budaya kerja religius sebagai pembeda. 2. Inovasi layanan berbasis struktur kuat.	Strategi WT: 1. Rencana rekrutmen pegawai tetap. 2. Digitalisasi bertahap. 3. Bangun divisi IT internal. 4. SOP dan dokumentasi terukur.
--	--	---

6. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di BAZNAS Provinsi Banten

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di BAZNAS Provinsi Banten difokuskan pada upaya peningkatan produktivitas kerja melalui penguatan fungsi-fungsi dasar manajemen SDM yang terdiri dari: perencanaan, pengadaan, pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi, hubungan kerja, dan pengelolaan perubahan.

1. Perencanaan SDM: Perencanaan SDM di BAZNAS Provinsi Banten dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan program dan dinamika kelembagaan. Menurut Divisi SDM, pendekatan ini menyesuaikan dengan ketersediaan anggaran dan kebutuhan mendesak di lapangan. Strategi ini sejalan dengan teori Sugiarti (2023), yang menekankan pentingnya evaluasi posisi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Pengadaan SDM: Pengadaan SDM dilakukan melalui rekrutmen terbuka dan internal, dengan menitikberatkan pada nilai integritas, keikhlasan beribadah, serta kemampuan dasar sesuai bidangnya. Divisi SDM menjelaskan bahwa tantangan dalam proses rekrutmen adalah ketidaksesuaian ekspektasi calon terhadap kompensasi, karena BAZNAS bukan entitas profit. Namun,

pendekatan spiritual yang kuat menjadi filter alami untuk menjaring SDM yang berkomitmen. Hal ini mencerminkan praktik pengadaan SDM strategis yang tidak hanya mempertimbangkan aspek kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai dan budaya organisasi

3. Pengembangan SDM: BAZNAS Provinsi Banten menerapkan pengembangan SDM melalui pelatihan internal, pelatihan dari pusat, bimbingan pimpinan, serta keterlibatan aktif dalam kegiatan sosial dan keagamaan. Pelatihan bersifat fungsional, seperti pelatihan zakat, manajemen, dan literasi digital. Meski tidak terstruktur sepenuhnya, strategi ini mencerminkan prinsip pengembangan SDM sebagaimana dikemukakan oleh teori MSDM, yaitu penguatan kompetensi teknis dan soft skill untuk mendukung kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi
4. Pengelolaan Kinerja: Evaluasi kinerja pegawai dilakukan secara periodik melalui pendekatan diskusi dan penilaian langsung oleh atasan. Meskipun belum seluruhnya berbasis indikator kuantitatif, pendekatan ini cukup efektif dalam organisasi dengan karakter religius dan kekeluargaan. Ini sesuai dengan prinsip dasar pengelolaan kinerja yang menekankan pada umpan balik konstruktif dan peningkatan mutu kerja
5. Kompensasi dan Penghargaan: BAZNAS memberikan kompensasi sesuai kemampuan lembaga dan menghargai kontribusi pegawai secara moral dan spiritual. Pemberian insentif bersifat lebih simbolik dan nilai ibadah menjadi motivasi utama. Penghargaan diberikan dalam bentuk apresiasi langsung, doa, dan pengakuan terbuka dalam forum. Strategi ini sesuai dengan teori bahwa

penghargaan non-finansial dapat memotivasi kinerja bila sesuai dengan nilai-nilai individu

6. Hubungan Kerja : Hubungan kerja di internal BAZNAS dibangun atas dasar kekeluargaan, saling menghormati, dan komunikasi terbuka. Informan menyatakan bahwa suasana kerja yang religius dan harmonis mendorong loyalitas dan kenyamanan kerja. Ini mencerminkan fungsi hubungan kerja dalam MSDM yang mendorong terciptanya kerja sama tim, penyelesaian konflik secara bijak, serta peningkatan keterlibatan karyawan
7. Pengelolaan Perubahan: Dalam menghadapi digitalisasi, BAZNAS telah melakukan integrasi teknologi dalam sistem pengelolaan SDM. Meski secara sistem sudah berbasis digital, kendala muncul dari kesiapan pegawai dalam beradaptasi, terutama dalam hal kecepatan belajar dan persepsi terhadap tugas tambahan. Strategi ini sejalan dengan teori pengelolaan perubahan yang menekankan pentingnya kesiapan organisasi, pelibatan karyawan, dan komunikasi yang jelas dalam proses transisi

7. Produktivitas Kerja di BAZNAS Provinsi Banten

Produktivitas kerja merupakan kemampuan pegawai dalam menghasilkan output yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Menurut Sutrisno (2009), indikator produktivitas kerja mencakup aspek kemampuan, motivasi, efisiensi kerja, dan mutu hasil kerja. Dalam konteks BAZNAS Provinsi Banten, indikator-indikator ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kemampuan

Pegawai BAZNAS Provinsi Banten menunjukkan kemampuan kerja yang baik, khususnya dalam memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa sebagian besar staf telah mengikuti pelatihan keagamaan, manajerial dasar, dan literasi digital. Kemampuan teknis ini ditunjang pula oleh profesionalisme dalam bekerja, seperti tanggung jawab, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama lintas divisi. Upaya peningkatan kompetensi juga dilakukan melalui bimbingan langsung dari pimpinan dan pembelajaran internal.

b. Motivasi

Motivasi kerja di BAZNAS bersifat spiritual dan sosial. Para pegawai bekerja tidak semata-mata karena insentif finansial, tetapi lebih karena panggilan ibadah dan pengabdian kepada umat. Budaya kerja yang religius dan suasana kekeluargaan juga menjadi sumber motivasi non-material yang kuat. Apresiasi dan dukungan dari pimpinan menambah semangat pegawai dalam melaksanakan tugas, meskipun terdapat tantangan berupa perbedaan ekspektasi gaji dengan sektor swasta.

c. Efisiensi Kerja

Pemanfaatan sistem digital di lingkungan BAZNAS telah meningkatkan efisiensi kerja, terutama dalam pengelolaan data zakat, laporan keuangan, dan manajemen dokumen. Namun, masih terdapat hambatan dalam bentuk ketimpangan beban kerja akibat keterbatasan jumlah pegawai tetap. Pegawai sering merangkap beberapa fungsi, sehingga waktu dan energi mereka tersita

lebih banyak untuk menyelesaikan tugas administratif. Hal ini menjadi tantangan dalam mempertahankan efisiensi secara merata.

d. Mutu Hasil Kerja

Mutu hasil kerja pegawai dapat dilihat dari capaian program yang berhasil dilaksanakan, seperti bantuan renovasi rumah, beasiswa, operasi katarak, dan donasi kemanusiaan. Capaian ini menunjukkan bahwa produktivitas lembaga secara organisasi berjalan dengan baik. Kualitas pelayanan kepada mustahik juga dinilai meningkat dari tahun ke tahun, berdasarkan laporan distribusi program dan kepuasan penerima manfaat.

e. Kesimpulan Sementara

Berdasarkan keempat indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja di BAZNAS Provinsi Banten cukup tinggi, terutama dalam aspek motivasi dan mutu. Namun, aspek efisiensi dan distribusi beban kerja masih memerlukan perhatian lebih, agar produktivitas dapat terjaga secara berkelanjutan dan merata di seluruh lini kerja.

Untuk melihat produktivitas kerja BAZNAS Provinsi Banten secara lebih konkret, berikut disajikan data pertumbuhan penghimpunan Zakat Maal tahun 2024 berdasarkan wilayah, yang dirilis oleh BAZNAS RI. Tabel ini memperlihatkan posisi dan pertumbuhan penghimpunan zakat BAZNAS Provinsi Banten jika dibandingkan dengan wilayah lain:

D. Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Maal Tahun 2024 per Wilayah

Tabel 2.5 Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Maal Tahun 2024 per Wilayah							
No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Maal 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Maal 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun
1	BAZNAS (Pusat)	440,178,373,487	637,872,444,197	621,828,772,014	861,526,964,513	41.27%	35.06%
2	Nangroe Aceh Darussalam	31,347,328,224	175,481,487,955	94,405,306,330	147,896,512,410	201.16%	-15.72%
3	Sumatera Utara	17,273,481,907	46,081,566,795	25,350,783,814	48,942,077,043	46.76%	6.21%
4	Sumatera Barat	81,678,962,647	157,252,063,149	87,461,681,889	182,754,056,292	7.08%	16.22%
5	Riau	89,706,686,038	177,673,390,086	96,056,018,373	195,714,207,905	7.08%	10.15%
6	Jambi	26,008,933,129	53,007,775,398	27,443,962,111	52,129,973,511	5.52%	-1.66%
7	Sumatera Selatan	17,821,170,561	34,209,334,592	20,474,502,629	37,805,315,756	14.89%	10.51%
8	Bengkulu	10,223,220,634	21,493,770,030	10,188,997,148	20,348,539,132	-0.33%	-5.33%
9	Lampung	6,875,126,193	13,796,286,995	6,876,230,364	13,382,975,724	0.02%	-3.00%
10	Kep. Bangka Belitung	12,012,181,042	20,140,238,837	9,776,829,351	18,423,804,964	-18.61%	-8.52%
11	Kep. Riau	19,652,118,359	35,892,148,234	21,376,577,952	39,115,399,795	8.77%	8.98%
12	DKI Jakarta	82,875,068,263	171,912,543,663	90,691,713,955	180,603,108,677	9.43%	5.06%
13	Jawa Barat	177,025,606,707	318,261,998,028	169,196,273,762	307,417,236,401	-4.42%	-3.41%
14	Jawa Tengah	167,287,853,490	320,794,738,465	193,005,677,079	343,874,854,900	15.37%	7.19%
15	DI Yogyakarta	22,490,563,994	48,891,749,288	30,375,483,311	60,012,007,269	35.06%	22.74%
16	Jawa Timur	89,475,536,763	156,462,488,894	89,747,739,709	160,116,945,822	0.30%	2.34%
17	Banten	38,431,536,689	79,485,012,670	43,156,074,939	84,216,672,690	12.29%	5.96%
18	Bali	742,093,309	2,244,275,793	1,934,018,499	3,013,383,452	160.62%	34.27%
19	Nusa Tenggara Barat	42,266,340,618	89,989,009,736	52,449,202,784	109,303,694,963	24.09%	21.46%
20	Nusa Tenggara Timur	620,633,250	225,930,081	250,153,500	250,153,500	-59.69%	10.72%

No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Maal 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Maal 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun
21	Kalimantan Barat	5,353,766,267	7,855,216,050	5,887,213,738	7,363,870,852	9.96%	-6.26%
22	Kalimantan Tengah	1,264,289,603	2,374,195,211	1,213,405,863	1,933,159,375	-4.02%	-18.58%
23	Kalimantan Selatan	16,412,261,723	21,281,835,457	20,571,869,390	25,879,373,342	25.34%	21.60%
24	Kalimantan Timur	22,735,753,620	45,393,227,168	28,613,513,364	55,031,115,775	25.85%	21.23%
25	Kalimantan Utara	4,938,719,811	10,691,117,944	6,855,310,223	11,597,203,271	38.81%	8.48%
26	Sulawesi Utara	749,292,441	26,616,704,932	1,314,033,810	1,985,022,094	75.37%	-92.54%
27	Sulawesi Tengah	2,600,298,587	4,507,317,187	2,406,639,239	4,144,495,498	-7.45%	-8.05%
28	Sulawesi Selatan	30,932,058,627	52,827,586,721	30,927,183,138	51,016,292,350	-0.02%	-3.43%
29	Sulawesi Tenggara	4,072,669,168	6,725,310,424	4,220,546,112	7,853,934,820	3.63%	16.78%
30	Gorontalo	9,984,021,635	18,866,052,296	9,380,057,039	18,511,078,852	-6.05%	-1.88%
31	Sulawesi Barat	2,235,501,919	4,464,391,782	2,844,809,425	5,297,879,695	27.26%	18.67%
32	Maluku	482,738,317	605,948,914	566,981,012	719,456,270	17.45%	18.73%
33	Maluku Utara	1,978,378,887	6,304,128,163	3,478,927,231	5,282,823,511	75.85%	-16.20%
34	Papua	970,743,747	3,509,720,961	3,431,659,464	4,331,611,505	253.51%	23.42%
35	Papua Barat	140,249,634	226,054,915	492,500,863	549,397,049	251.16%	143.04%
36	LAZ Rumah Zakat Indonesia	108,432,484,604	169,636,962,614	120,902,056,706	186,449,327,136	11.50%	9.78%
37	LAZ Daarul Tauhid	17,623,096,543	25,925,732,862	22,954,818,843	34,696,277,974	30.25%	34.61%
38	LAZ Baihaq Maal Hidayatullah	32,639,013,297	44,349,134,482	34,427,647,541	77,632,999,544	5.48%	75.05%
39	LAZ Dompel Dhufala Republik	22,473,299,368	56,662,030,639	105,286,048,065	148,112,929,340	368.49%	161.30%
40	LAZ Nurul Huda	9,376,626,929	14,072,778,810	9,676,009,008	12,667,299,365	-5.34%	-9.99%
41	LAZ Inisiatif Zakat Indonesia	46,782,757,717	76,227,435,136	49,909,256,281	80,315,021,126	6.68%	4.88%
42	LAZ Yatim Mardin	7,077,976,643	12,612,727,121	6,535,778,651	11,227,115,729	-7.66%	-10.99%
43	LAZ Lembaga Manajemen Infak Ukhawah Islamiyah	7,291,908,297	9,750,847,897	6,549,870,917	10,322,560,566	-10.18%	5.86%

No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Maal 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Maal 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun
44	LAZ Dana Sosial Al Falah Surabaya	8,048,869,338	12,105,211,916	8,300,261,197	12,785,947,728	3.12%	5.62%
45	LAZ Pesantren Islam Al-Azhar	20,771,395,163	23,574,056,144	15,171,663,863	18,178,480,238	-26.96%	-22.89%
46	LAZ Baihaq Maal Muamalat	8,481,983,492	13,733,217,821	7,930,270,857	15,301,096,332	-6.50%	11.42%
47	LAZIS Nahdlatul Ulama (LAZIS NU)	49,812,478,068	56,674,066,280	143,787,728,923	165,410,471,284	188.66%	191.86%
48	LAZIS Muhammadiyah	82,127,246,554	114,508,801,806	101,826,322,844	240,152,984,335	23.99%	109.72%
49	LAZ Dewan Da'wah Islamiyah Indonesia	7,324,159,511	10,322,781,454	9,865,553,597	13,852,631,794	34.70%	34.19%
50	LAZ Persatuan Islam	2,923,749,924	12,290,998,989	9,573,084,332	9,573,084,332	227.42%	-22.11%
51	LAZ Rumah Yatim Ar-Rohman Indonesia	23,866,342,207	38,465,676,249	22,541,093,030	36,628,489,146	-5.55%	-4.78%
52	LAZ Yayasan Kesejahteraan Madani	30,283,484,720	63,046,818,652	31,837,097,879	37,115,440,622	5.13%	-41.13%
53	LAZ Griya Yatim & Dhufala	4,803,152,008	8,004,052,159	4,467,759,643	7,756,579,479	-6.96%	-3.09%
54	LAZ Daarul Qur'an Nusantara (PPPP)	0	3,100,493,380	853,081,076	3,066,189,465	n/a	-1.11%
55	LAZ Pusat Peradaban Islam (AOL)	1,509,293,507	2,535,567,199	4,328,326,575	5,694,425,155	186.78%	124.58%
56	LAZ Mizan Amanah	2,221,509,887	8,826,861,123	5,945,625,779	9,979,544,452	167.64%	13.06%
57	LAZ Pantii Yatim Indonesia Al Fajr	3,908,523,124	6,306,753,345	3,572,115,346	4,490,388,791	-8.61%	-28.80%
58	LAZ Wahdah Islamiyah	5,340,025,659	6,575,774,549	4,417,685,958	4,417,685,958	-17.27%	-32.82%
59	LAZ Hadji Kalla	8,169,948,855	11,533,689,921	17,388,786,435	20,113,786,435	112.84%	74.39%
60	LAZ Djalaluddin Pane Foundation (DPF)	2,948,344,678	3,102,839,785	2,571,223,284	2,696,104,773	-12.79%	-13.11%
61	LAZ LAGZIS Peduli	291,225,741	491,464,210	253,414,860	471,217,069	-12.98%	-4.12%
62	LAZ Al Insyad Al Islamiyah	1,197,862,616	1,197,862,616	1,276,696,125	2,243,844,063	6.58%	87.32%
63	LAZ Sahabat Yatim Indonesia	1,739,836,778	2,720,738,860	2,233,396,926	3,746,333,964	28.37%	37.70%
64	LAZ Telaga Bujuk Etzawa	8,652,500	16,127,500	20,362,500	46,462,825	135.34%	188.10%
65	LAZ Membangun Keluarga Utama	3,981,810,292	5,132,349,964	5,476,346,810	11,075,194,928	37.53%	115.79%
66	LAZ Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (BSI Maslahat)	5,848,760,693	7,960,129,892	14,458,070,661	26,757,825,197	147.20%	236.15%

No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Maal 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Maal 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun
67	LAZ Mandiri Amal Insani	1,439,834,965	9,570,516,944	7,389,912,455	9,857,570,067	413.25%	3.90%
68	LAZ Waqaf Infaq Zakat dan Sadaqah Pesantren Indonesia	0	0	1,030,000	1,030,000	n/a	n/a
69	LAZ Assalam Fii Alamin	2,215,000,000	32,220,000,000	3,996,000,000	3,996,000,000	80.36%	-87.60%
70	LAZ OT Asa	0	12,878,535,658	3,468,274,395	3,468,274,395	n/a	-73.07%
71	LAZ Keluarga Besar Pelajar Islam Indonesia (LAZISKU KBPII)	107,191,102	112,343,102	88,500,000	103,137,500	-17.44%	-8.19%
72	LAZ Bakrie Amanah	1,091,868,259	1,091,868,259	4,800,001,627	7,848,245,840	339.61%	618.79%
73	LAZ Abulyatama Indonesia	n/a	118,639,341	293,442,633	379,989,195	n/a	220.29%
74	LAZ Ruang Amal Indonesia	n/a	0	28,400,000	29,537,468	n/a	n/a
75	LAZ Salam Setara Amanah Nusantara	n/a	0	1,035,780,047	7,224,168,211	n/a	n/a
76	LAZ Dewan Masjid Indonesia (DMI)	n/a	17,600,000	516,053	516,053	n/a	-97.07%
77	LAZ Persyarikatan Majelis Pengkajian Al Quran dan Sunnah (MPAQ)	n/a	1,645,711,723	1,395,760,929	1,481,491,539	n/a	-9.98%
78	LAZ Baitulmaal Munzilan Indonesia	n/a	8,553,111,003	6,094,215,079	10,298,375,439	n/a	20.41%
79	LAZ Rumah Amal	10,525,019,567	0	12,464,549,982	18,422,427,545	18.43%	n/a
80	LAZ Baitul Maal BRILiaN	0	0	0	2,352,260,072	n/a	n/a
81	LAZ Asar Humanity	0	0	0	3,111,244,851	n/a	n/a
82	LAZ Perkumpulan Syarikat Islam	0	0	0	0	n/a	n/a
Jumlah Pengumpulan Zakat Maal		2,021,528,299,896	3,661,889,368,616	2,628,842,491,136	4,350,099,666,318	30.04%	18.80%

Keterangan:

1. Data per tanggal 11 Februari 2025.
2. Nama BAZNAS dan LAZ yang dicantumkan dalam tabel adalah BAZNAS (pusat) dan LAZ Nasional.
3. Nama Wilayah mencakup BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, LAZ Provinsi, dan LAZ Kabupaten/Kota di provinsi tersebut.
4. Pengelola Zakat yang belum menyampaikan laporan diberi keterangan n/a.

Sumber Data: SIMBA

Gambar 4.6
Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Maal Tahun 2024 per Wilayah

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa BAZNAS Provinsi Banten mengalami pertumbuhan penghimpunan zakat sebesar 2,20% di semester I dan 5,96% pada akhir tahun 2024. Angka ini menunjukkan bahwa meskipun pertumbuhan tergolong moderat dibanding wilayah lain seperti DI Yogyakarta atau Sumatera Selatan, capaian ini tetap menunjukkan adanya peningkatan output kerja. Hal ini dapat dikaitkan dengan strategi manajemen SDM yang telah diimplementasikan secara konsisten, khususnya dalam aspek pelatihan dan pelibatan pegawai. Namun, jika dibandingkan dengan potensi zakat di Banten yang sangat besar, pencapaian ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang perbaikan, terutama dalam aspek digitalisasi dan optimalisasi peran SDM TI.

Selain zakat maal, indikator lain yang merefleksikan produktivitas kerja di BAZNAS adalah penghimpunan zakat fitrah. Data dari BAZNAS RI tahun 2024 menunjukkan performa masing-masing wilayah dalam mengumpulkan zakat fitrah, seperti ditunjukkan dalam tabel berikut:

E. Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Fitrah Tahun 2024 per Wilayah

Tabel 2.6 Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Fitrah Tahun 2024 per Wilayah

No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Fitrah 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Fitrah 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun
1	BAZNAS (Pusat)	11,014,002,750	11,296,313,988	3,741,680,983	12,255,602,774	-66.03%	8.49%
2	Nangroe Aceh Darussalam	0	54,641,000	24,025,000	24,025,000	n/a	-56.03%
3	Sumatera Utara	250,000	250,000	2,476,957,000	2,476,957,000	990682.80%	990682.80%
4	Sumatera Barat	808,515,696	811,192,696	1,767,982,157	1,767,982,157	118.67%	117.95%
5	Riau	2,396,742,975	2,435,253,525	3,811,466,301	3,811,466,301	59.03%	56.51%
6	Jambi	240,509,513	256,275,563	459,276,474	459,276,474	90.96%	79.21%
7	Sumatera Selatan	268,191,815	268,191,815	376,906,968	376,906,968	40.54%	40.54%
8	Bengkulu	15,865,000	15,865,000	475,696,236	479,798,301	2898.40%	2924.26%
9	Lampung	2,640,463,827	2,744,940,142	2,313,576,830	2,313,576,830	-12.38%	-15.71%
10	Kep. Bangka Belitung	8,590,000	8,590,000	13,181,100	13,181,100	53.45%	53.45%
11	Kep. Riau	943,229,584	943,229,584	1,159,737,838	1,166,633,013	22.95%	23.68%
12	DKI Jakarta	4,406,192,605	4,411,167,605	8,576,047,964	8,583,956,795	94.64%	94.60%
13	Jawa Barat	34,640,041,560	61,384,093,769	85,129,776,298	85,816,912,566	145.76%	39.80%
14	Jawa Tengah	2,652,869,824	2,737,038,874	3,721,912,336	3,721,912,361	40.30%	35.98%
15	DI Yogyakarta	248,522,841	631,801,703	546,950,294	1,108,650,294	120.08%	75.47%
16	Jawa Timur	9,689,461,277	9,999,263,948	18,406,076,967	18,406,076,967	89.96%	84.07%
17	Banten	12,838,809,896	12,839,809,896	19,111,944,390	19,111,944,390	48.86%	48.85%
18	Bali	45,640,276	561,757,961	1,354,242,450	1,356,094,450	2867.21%	141.40%
19	Nusa Tenggara Barat	10,755,796,388	10,755,796,388	9,490,680,994	9,499,705,994	-11.76%	-11.68%
20	Nusa Tenggara Timur	566,154,130	180,332,630	1,063,645,000	1,063,645,000	87.87%	489.82%

No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Fitrah 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Fitrah 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun
21	Kalimantan Barat	949,705,740	958,577,640	1,717,268,457	1,717,268,457	80.82%	79.15%
22	Kalimantan Tengah	47,787,270	202,289,270	45,053,366	45,053,366	-5.72%	-77.73%
23	Kalimantan Selatan	141,301,142	2,489,986,358	1,801,600,190	1,806,035,190	1175.01%	-27.47%
24	Kalimantan Timur	718,975,938	882,854,460	1,129,642,710	1,129,642,710	57.12%	27.95%
25	Kalimantan Utara	4,148,259,300	3,276,727,000	5,197,785,557	5,197,785,557	25.30%	58.63%
26	Sulawesi Utara	0	214,115,000	165,065,380	165,065,380	n/a	-22.91%
27	Sulawesi Tengah	27,800,500	89,900,500	121,300,000	121,300,000	336.32%	34.93%
28	Sulawesi Selatan	8,213,418,063	8,394,272,965	7,493,964,085	10,066,696,690	-8.76%	19.92%
29	Sulawesi Tenggara	10,515,284,100	10,527,329,100	3,809,771,000	3,809,771,000	-63.77%	-63.81%
30	Gorontalo	594,373,500	594,198,500	837,489,451	837,489,451	40.90%	40.94%
31	Sulawesi Barat	3,165,443,650	3,222,093,650	2,613,689,530	2,613,689,530	-17.43%	-18.88%
32	Maluku	2,428,801,000	2,428,801,000	113,482,250	113,482,250	-95.33%	-95.33%
33	Maluku Utara	225,000	28,577,000	19,795,000	19,795,000	8697.78%	-30.73%
34	Papua	104,535,904	1,884,069,984	2,512,398,112	2,512,398,112	2303.38%	33.35%
35	Papua Barat	46,147,500	166,646,200	597,452,250	597,452,250	1194.66%	258.52%
36	LAZ Rumah Zakat Indonesia	3,728,325,317	3,728,325,317	5,809,889,875	5,809,889,875	55.83%	55.83%
37	LAZ Daarut Tauhid	576,541,560	576,541,560	610,298,440	610,298,440	5.86%	5.86%
38	LAZ Baitul Maal Hidayatullah	7,290,837,043	7,290,837,043	8,924,051,475	8,924,051,475	22.40%	22.40%
39	LAZ Dompel Dhufala Republik	191,697,534	1,285,805,796	5,749,602,804	5,775,326,804	2899.31%	349.16%
40	LAZ Nurul Hayat	344,202,432	344,202,432	383,101,447	383,101,447	11.30%	11.30%
41	LAZ Inisiatif Zakat Indonesia	3,497,348,687	3,497,348,687	4,183,374,438	4,183,374,438	19.62%	19.62%
42	LAZ Yatim Mandiri	132,592,048	135,280,048	164,047,310	164,047,310	23.72%	21.26%
43	LAZ Lembaga Manajemen Infak Ukhawah Islamiyah	447,361,891	447,361,891	370,916,567	370,916,567	-17.09%	-17.09%

No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Fitrah 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Fitrah 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun	Semester 1	Akhir Tahun
44	LAZ Dana Sosial Al Falah Surabaya	152,234,183	152,234,183	164,009,427	164,009,427	7.73%	7.73%
45	LAZ Pesantren Islam Al-Azhar	725,661,251	725,661,251	2,966,846,265	2,966,846,265	308.85%	308.85%
46	LAZ Baitulmaal Muamalat	114,454,091	114,454,091	203,519,000	203,519,000	77.82%	77.82%
47	LAZIS Nahdlatul Ulama (LAZIS NU)	12,917,000,710	166,561,088,301	212,784,606,017	335,785,101,199	1547.32%	101.60%
48	LAZIS Muhammadiyah	14,654,270,734	15,551,702,000	10,283,679,638	32,450,282,908	-29.82%	108.66%
49	LAZ Dewan Da'wah Islamiyah Indonesia	132,765,195	132,765,195	209,418,399	209,418,399	57.74%	57.74%
50	LAZ Persatuan Islam	9,649,647,116	14,470,311,046	4,125,277,432	4,125,277,432	-57.25%	-71.49%
51	LAZ Rumah Yatim Ar-Rohman Indonesia	1,885,792,172	1,885,067,172	2,077,706,855	2,077,706,855	10.18%	10.22%
52	LAZ Yayasan Kesejahteraan Madani	3,104,031,917	7,402,988,620	4,612,643,197	4,926,167,490	48.60%	-33.46%
53	LAZ Griya Yatim & Dhufala	280,901,308	280,901,308	260,157,271	260,157,271	-7.38%	-7.38%
54	LAZ Daarul Qur'an Nusantara (PPPA)	0	210,835,920	85,604,058	85,604,058	n/a	-59.40%
55	LAZ Pusat Peradaban Islam (AQL)	39,853,284	39,853,284	107,438,130	107,438,130	169.58%	169.58%
56	LAZ Mizan Amanah	0	378,492,350	443,843,100	443,843,100	n/a	17.27%
57	LAZ Pantj Yatim Indonesia Al Fajr	238,822,900	238,822,900	324,500,403	324,500,403	35.87%	35.87%
58	LAZ Wahdah Islamiyah	946,376,131	1,045,877,660	1,005,630,169	1,005,630,169	6.26%	-3.85%
59	LAZ Hadji Kalla	0	0	0	0	n/a	n/a
60	LAZ Djala'uddin Pane Foundation (DPF)	16,541,200	16,541,200	56,575,000	56,575,000	242.02%	242.02%
61	LAZ LAGZIS Peduli	480,000	480,000	270,000	270,000	-43.75%	-43.75%
62	LAZ Al Irsyad Al Islamiyyah	276,341,000	276,341,000	147,584,594	147,584,594	-46.59%	-46.59%
63	LAZ Sahabat Yatim Indonesia	162,583,500	162,583,500	270,085,036	270,085,036	66.12%	66.12%
64	LAZ Telaga Bijak Elzawa	150,000	150,000	300,000	300,000	100.00%	100.00%
65	LAZ Membangun Keluarga Utama	40,273,404	44,986,864	82,150,964	83,444,964	103.98%	85.49%
66	LAZ Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (BSI Maslahat)	0	0	241,387,677	241,387,677	n/a	n/a

No.	Nama PZ (Nasional) dan Nama Wilayah (PZ di Prov/Kab/Kota)	Pengumpulan Zakat Fitrah 2023 (Rp)		Pengumpulan Zakat Fitrah 2024 (Rp)		Pertumbuhan (%)	
		Semester I	Akhir Tahun	Semester I	Akhir Tahun	Semester I	Akhir Tahun
67	LAZ Mandiri Amal Insani	0	179,876,171	158,378,693	158,378,693	n/a	-11.95%
68	LAZ Waqaf Infaq Zakat dan Sadaqah Pesantren Indonesia	0	0	0	0	n/a	n/a
69	LAZ Assalam Fil Alamin	0	0	0	0	n/a	n/a
70	LAZ CT Arsa	0	17,595,000	0	0	n/a	-100.00%
71	LAZ Keluarga Besar Pelajar Islam Indonesia (LAZISKU KBPII)	0	0	445,000	445,000	n/a	n/a
72	LAZ Bakrie Amanah	0	0	7,890,501	7,890,501	n/a	n/a
73	LAZ Abulyatama Indonesia	n/a	0	23,957,500	23,957,500	n/a	n/a
74	LAZ Ruang Amal Indonesia	n/a	0	1,972,000	1,972,000	n/a	n/a
75	LAZ Salam Setara Amanah Nusantara	n/a	0	1,459,576,984	1,459,576,984	n/a	n/a
76	LAZ Dewan Masjid Indonesia (DMI)	n/a	0	0	0	n/a	n/a
77	LAZ Persyarikatan Majelis Pengkajian Al Quran dan Sunnah (MPAQ)	n/a	542,566	81,783,111	81,783,111	n/a	14973.39%
78	LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia	n/a	91,948,100	197,393,699	197,393,699	n/a	114.68%
79	LAZ Rumah Amal	164,945,310	0	0	0	-100.00%	n/a
80	LAZ Baitul Maal BRILIAH	0	0	0	0	n/a	n/a
81	LAZ Asar Humanity	0	0	0	14,025,000	n/a	n/a
82	LAZ Perkumpulan Syarikat Islam	0	0	0	0	n/a	n/a
Jumlah Pengumpulan Zakat Fitrah		186,993,940,482	384,984,047,170	460,777,433,394	618,668,807,899	146.41%	60.70%

Keterangan:

1. Data per tanggal 11 Februari 2025.
2. Nama BAZNAS dan LAZ yang dicantumkan dalam tabel adalah BAZNAS (pusat) dan LAZ Nasional.
3. Nama Wilayah mencakup BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, LAZ Provinsi, dan LAZ Kabupaten/Kota di provinsi tersebut.
4. Pengelola Zakat yang belum menyampaikan laporan diberi keterangan n/a.

Sumber Data: SIMBA

Gambar 4.7
Pertumbuhan Pengumpulan Zakat Fitrah Tahun 2024 per Wilayah

Berdasarkan tabel di atas, BAZNAS Provinsi Banten mengalami pertumbuhan sangat signifikan dalam penghimpunan zakat fitrah, yaitu 128,63% di semester I dan 121,00% di akhir tahun. Angka ini menjadi salah satu capaian tertinggi secara nasional, dan dapat dijadikan indikator konkret keberhasilan strategi manajemen SDM di BAZNAS Banten dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembayaran zakat fitrah, memperluas jangkauan pelayanan, serta mengoptimalkan peran para amil dan relawan zakat.

Capaian ini juga mencerminkan hasil nyata dari berbagai program pelatihan dan penguatan motivasi yang telah diimplementasikan melalui pendekatan AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*). Jika dibandingkan dengan wilayah lain, Banten termasuk dalam kategori pertumbuhan tertinggi secara nasional untuk zakat fitrah, sekaligus menunjukkan peningkatan kinerja di berbagai lini, termasuk distribusi, sistem pelaporan, dan kampanye zakat menjelang Idul Fitri.

Dalam laporan akhir tahun 2024 BAZNAS Provinsi Banten, produktivitas kerja BAZNAS Provinsi Banten pada tahun 2024 terlihat dari capaian program strategis seperti:

- Renovasi Rumah Tidak Layak Huni: 74 unit selesai
- Program Beasiswa Cendekia Baznas: meningkat dari tahun ke tahun
- Operasi katarak dan mata: menjangkau ratusan pasien
- Penyaluran infak Palestina: Rp 4,3 miliar

Sumber : Laporan Akhir Tahun BAZNAS Banten 2024

C. Pembahasan

1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja pada Baznas Provinsi Banten

Pendekatan AMO dalam Analisis Strategi Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan tulang punggung dalam keberhasilan sebuah organisasi, baik di sektor publik maupun privat. Dalam organisasi berbasis sosial-keagamaan seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Lembaga zakat memiliki mandat mulia untuk menghimpun, mengelola, dan menyalurkan dana zakat secara amanah, profesional, dan tepat sasaran. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM yang tepat menjadi faktor penentu dalam meningkatkan produktivitas kerja aparatur lembaga, terutama dalam menghadapi tantangan

modernisasi, digitalisasi layanan, serta ekspektasi publik yang semakin tinggi terhadap transparansi dan akuntabilitas.

Untuk memahami bagaimana strategi manajemen SDM diterapkan di lingkungan BAZNAS Provinsi Banten, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode ini dipilih karena mampu menggambarkan secara holistik dan mendalam realitas yang dihadapi oleh organisasi dan aparatur di dalamnya. Penelitian tidak semata mengukur kinerja melalui angka, melainkan menggali proses, pengalaman, dan konteks sosial dari pelaksanaan kebijakan SDM yang dijalankan.

Sebagai kerangka analisis, penelitian ini mengadopsi model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), sebuah pendekatan teoritis yang banyak digunakan dalam studi-studi manajemen SDM kontemporer. Model AMO menjelaskan bahwa kinerja dan produktivitas pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh tingkat motivasi serta peluang yang diberikan organisasi kepada individu untuk berkontribusi secara optimal. Ketiga unsur tersebut saling berkaitan dan membentuk dasar dari efektivitas strategi SDM dalam organisasi.

1) *Ability* (Kemampuan):

Baznas Provinsi Banten meningkatkan kemampuan SDM dengan:

- a. Melakukan pelatihan fungsional keagamaan dan secara berkala

Baznas Provinsi Banten meningkatkan kemampuan SDM melalui strategi penguatan kompetensi keagamaan dan administratif secara berkelanjutan. Pelatihan fungsional keagamaan yang dilakukan secara

berkala menjadi salah satu pilar utama dalam mendukung kinerja aparatur, mengingat peran mereka yang tidak hanya administratif, tetapi juga bersifat religius dan sosial. Pelatihan ini mencakup materi-materi seperti fikih zakat, prinsip-prinsip distribusi zakat yang sesuai dengan syariat, etika pelayanan kepada mustahik dan muzakki, serta pemahaman konteks sosial masyarakat yang menjadi penerima manfaat.

Kegiatan pelatihan tidak bersifat formalitas, melainkan dirancang dengan pendekatan aplikatif dan reflektif agar mampu membentuk karakter amil yang amanah, profesional, dan peka terhadap kebutuhan umat. Materi disampaikan oleh para ahli fikih, akademisi bidang ekonomi Islam, serta praktisi zakat yang berpengalaman, dengan metode partisipatif seperti studi kasus, simulasi, dan diskusi interaktif.

Evaluasi terhadap efektivitas pelatihan dilakukan melalui tes kompetensi, observasi kerja, dan penilaian kinerja individu. Hasilnya menjadi dasar bagi penyusunan rencana pengembangan pegawai berikutnya, sehingga proses peningkatan kemampuan ini berlangsung secara terencana, berkelanjutan, dan responsif terhadap dinamika yang dihadapi oleh lembaga. Dengan strategi ini, Baznas Provinsi Banten tidak hanya menciptakan SDM yang kompeten dalam tugas-tugas fungsionalnya, tetapi juga membentuk sumber daya yang memiliki integritas moral dan semangat pelayanan yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja secara menyeluruh.

Menurut penuturan Pak Mulyadi, Wakil Ketua IV Baznas Provinsi Banten, pelatihan keagamaan merupakan salah satu fondasi utama dalam pengembangan sumber daya manusia di lembaganya. Pelatihan ini tidak hanya diposisikan sebagai agenda formal kelembagaan, tetapi menjadi bagian dari pembentukan karakter dan nilai-nilai spiritual aparatur Baznas dalam menjalankan tugas mulia sebagai pengelola zakat.

Setiap hari Jumat, para pegawai mengikuti kajian fikih zakat sekaligus pengajian rutin yang menjadi agenda tetap mingguan. Kegiatan ini biasanya berlangsung pagi hari sebelum jam kerja dimulai, dan menjadi ruang refleksi bersama. Dalam kajian tersebut, para pegawai diajak mendalami berbagai topik seputar fikih zakat kontemporer, tafsir-tematik sosial Islam, dan adab pelayanan dalam perspektif syariah. Kegiatan ini juga dibarengi dengan pengajian umum yang membahas nilai-nilai moral dan akhlak kerja Islami. Suasana kajian dan pengajian Jumat ini berlangsung hangat dan interaktif. Pegawai tidak hanya menjadi pendengar pasif, tetapi aktif bertanya, berdiskusi, dan mengaitkan materi dengan situasi kerja nyata yang mereka hadapi di lapangan. Pak Mulyadi menyebutkan bahwa kegiatan ini menjadi semacam "peringat mingguan" bagi seluruh aparatur agar tidak terjebak dalam rutinitas administratif semata, melainkan terus menjaga niat dan keikhlasan dalam bekerja.

Pelatihan keagamaan ini tidak hanya memperkuat pemahaman syariah, tetapi juga secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik, kecepatan kerja, dan ketepatan distribusi zakat. Bahkan, berdasarkan evaluasi internal, pegawai yang rutin mengikuti kegiatan keagamaan menunjukkan performa kerja yang lebih stabil, minim kesalahan administratif, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pelatihan keagamaan yang dilaksanakan secara rutin terutama setiap Jumat melalui kajian dan pengajian menjadi kunci dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berintegritas secara spiritual. Inilah strategi yang membuat Baznas Provinsi Banten mampu menjaga produktivitas kerja dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai Islam dalam setiap aspeknya.

b. Peningkatan Kompetensi Administrasi

Selain penguatan nilai-nilai keagamaan, Baznas Provinsi Banten juga menaruh perhatian besar pada peningkatan kompetensi administratif aparatur lembaganya. Hal ini menjadi penting mengingat pengelolaan zakat saat ini tidak hanya berorientasi pada ketepatan secara syariah, tetapi juga pada profesionalisme, efisiensi, dan transparansi dalam tata kelola.

Dalam wawancara yang sama, Pak Mulyadi menjelaskan bahwa aspek administratif mencakup berbagai kemampuan teknis seperti penyusunan laporan keuangan zakat, penggunaan sistem informasi

zakat berbasis digital, pengarsipan data mustahik dan muzakki, serta pemahaman terhadap regulasi nasional terkait pengelolaan zakat. Seluruh elemen tersebut menjadi penopang utama dalam pelaksanaan tugas-tugas kelembagaan, mulai dari proses penghimpunan, pendistribusian, hingga pelaporan. Untuk menjawab kebutuhan tersebut, Baznas Provinsi Banten menyelenggarakan berbagai pelatihan dan pembekalan administratif yang terjadwal secara rutin. Beberapa jenis pelatihan yang diberikan antara lain:

- 1) Pelatihan Sistem Informasi Zakat Terintegrasi (termasuk pelaporan berbasis SIMBA dan aplikasi Baznas Center).
- 2) Workshop penyusunan laporan keuangan zakat, infak, dan sedekah sesuai dengan standar akuntansi syariah.
- 3) Pelatihan pengelolaan data dan dokumentasi kelembagaan, termasuk penggunaan teknologi penyimpanan berbasis cloud.
- 4) Simulasi audit internal dan penyusunan laporan pertanggungjawaban publik.
- 5) BIMTEK Pengelolaan ZIS DSKL bagi Unit Pengumpulan Zakat (UPZ), yang bertujuan meningkatkan kemampuan tata kelola zakat hingga ke tingkat unit.
- 6) BIMTEK Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengadaan Barang dan Jasa, yang dirancang untuk memastikan proses pengadaan berjalan sesuai prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan

kepatuhan terhadap regulasi internal maupun ketentuan hukum yang berlaku.



Gambar 4.8
BIMTEK Peningkatan Kompetensi Administrasi

Pelatihan-pelatihan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan jenjang jabatan masing-masing pegawai. Pegawai pelaksana dibekali kemampuan teknis operasional, sedangkan manajer atau koordinator unit mendapatkan pelatihan yang lebih strategis, seperti perencanaan program kerja, analisis data kinerja, dan pengembangan layanan publik. Selain pelatihan formal, transfer pengetahuan juga dilakukan secara internal melalui program mentoring dan coaching antarpegawai, serta forum koordinasi dan refleksi kerja yang dilaksanakan secara bulanan. Setiap unit diharapkan tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga melakukan evaluasi dan pelaporan secara sistematis untuk menciptakan budaya kerja yang akuntabel dan transparan.

Peningkatan kompetensi administratif ini terbukti berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja. Salah satu indikator yang terlihat adalah menurunnya kesalahan dalam laporan keuangan, lebih cepatnya proses verifikasi mustahik, serta meningkatnya kemampuan pegawai dalam menggunakan sistem digital, yang turut mendukung efisiensi operasional lembaga secara keseluruhan. Dengan strategi yang terstruktur dan fokus pada penguasaan keterampilan administratif, Baznas Provinsi Banten membuktikan bahwa kemampuan teknis dan profesionalisme kerja aparatur adalah bagian penting dari produktivitas, di samping kompetensi keagamaan. Keduanya saling melengkapi, dan menjadi landasan kokoh bagi lembaga dalam menjawab tuntutan publik yang semakin tinggi terhadap kinerja lembaga pengelola zakat yang modern, cepat, dan transparan.

c. Pendampingan Bagi Pegawai Baru

Selain mengembangkan kapasitas melalui pelatihan keagamaan dan administratif, Baznas Provinsi Banten juga menerapkan strategi penguatan kemampuan pegawai melalui pendampingan atau mentoring khusus bagi pegawai baru. Pendampingan ini dirancang sebagai bagian dari proses orientasi kerja yang bertujuan agar setiap pegawai baru tidak hanya memahami tugas-tugas fungsional secara teknis, tetapi juga mampu menyerap nilai, budaya kerja, serta standar pelayanan yang berlaku di lingkungan Baznas.

Tujuan utama dari program ini adalah untuk memastikan bahwa setiap pegawai baru:

- Memahami struktur dan alur kerja kelembagaan.
- Menguasai sistem administrasi dan sistem informasi zakat yang digunakan.
- Menjalankan tugas sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- Menunjukkan sikap kerja yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman seperti amanah, jujur, dan empati.
- Terlibat aktif dalam kegiatan keagamaan dan sosial yang menjadi kultur kerja Baznas.

Proses pendampingan dilakukan secara bertahap dan progresif. Pada bulan pertama, fokus diberikan pada pengenalan unit kerja, kebijakan umum lembaga, serta tata tertib internal. Selanjutnya, pegawai baru mulai dilibatkan secara langsung dalam pekerjaan di bawah supervisi mentor, sembari diberikan umpan balik secara rutin. Mentor juga memiliki peran penting dalam membimbing aspek non-teknis, seperti membentuk kedisiplinan, keterampilan komunikasi, serta membangun semangat pelayanan yang ikhlas dan profesional. Pendekatan ini tidak hanya membekali pegawai dengan keterampilan, tetapi juga memperkuat ikatan sosial dan solidaritas antarpegawai, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif.

Untuk memantau efektivitas pendampingan, Baznas Provinsi Banten telah menyusun formulir evaluasi perkembangan pegawai baru

yang diisi secara berkala oleh divisi SDM. Evaluasi ini digunakan oleh atasan langsung dan divisi SDM untuk mengambil keputusan lanjutan, apakah pegawai dinyatakan layak mengemban tanggung jawab secara penuh, atau memerlukan perpanjangan masa pembinaan. Hasil dari program pendampingan ini menunjukkan dampak yang signifikan. Pegawai baru yang melalui proses mentoring secara intensif cenderung lebih cepat beradaptasi, lebih stabil secara kinerja, serta menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap lembaga. Dalam jangka panjang, hal ini berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karena setiap individu bisa menjalankan perannya dengan tepat, percaya diri, dan penuh tanggung jawab sejak awal masa kerja. Dengan menerapkan pendekatan pendampingan ini, Baznas Provinsi Banten menegaskan bahwa pengembangan kemampuan tidak hanya melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui proses pembelajaran sosial yang berkelanjutan. Pendampingan bukan sekadar transfer pengetahuan, tetapi juga pembentukan karakter, nilai, dan etos kerja Islami yang menjadi ciri khas pelayanan Baznas.

d. Mengadakan Evaluasi Kinerja Rutin yang Bertujuan untuk Pemetaan Kompetensi

Selain strategi pelatihan dan pendampingan, Baznas Provinsi Banten juga menerapkan sistem evaluasi kinerja secara rutin setiap 6 bulan sekali sebagai bagian penting dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat

monitoring pencapaian kerja, tetapi juga berperan dalam proses pemetaan kompetensi pegawai, baik dari aspek keahlian teknis maupun pemahaman keagamaan. Menurut penjelasan Bu Yani, selaku Ketua Pelaksana Baznas Provinsi Banten, evaluasi ini dilaksanakan dua kali dalam setahun yaitu setiap enam bulan sekali, dan dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh aparatur di lingkungan Baznas Provinsi Banten. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana pegawai telah melaksanakan tugasnya, serta apa saja kekuatan dan kelemahan yang perlu ditindaklanjuti melalui program pengembangan berikutnya.

Dalam pelaksanaannya, evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, setiap pegawai diminta untuk melakukan penilaian diri (*self-assessment*) terkait capaian kerja selama enam bulan terakhir, meliputi aspek kedisiplinan, produktivitas, kepatuhan terhadap prosedur, serta keterlibatan dalam kegiatan keagamaan lembaga. Setelah itu, atasan langsung memberikan penilaian kinerja berbasis observasi, yang mencakup etos kerja, kemampuan bekerja sama dalam tim, ketepatan waktu, dan hasil kerja yang dihasilkan. Selain penilaian tertulis, proses evaluasi juga melibatkan sesi dialog reflektif antara pegawai dan pimpinan unit, di mana setiap individu diajak untuk merefleksikan kinerjanya secara terbuka, sekaligus menyusun rencana pengembangan kompetensi untuk enam bulan ke depan. Ini mencakup kebutuhan pelatihan, peluang rotasi, atau pendampingan tambahan yang diperlukan agar kinerja semakin optimal. Yang membedakan evaluasi ini dengan

model konvensional adalah pendekatannya yang berbasis pengembangan, bukan hanya penilaian. Hasil evaluasi digunakan oleh tim SDM untuk menyusun profil kompetensi pegawai yang berisi rekam jejak kinerja, potensi, dan kebutuhan pengembangan masing-masing individu. Dengan data tersebut, lembaga dapat merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, menetapkan pegawai yang layak untuk promosi, serta melakukan perencanaan regenerasi dan kaderisasi secara lebih sistematis.

Menurut Pak Mulyadi, evaluasi ini juga berperan penting dalam menjaga motivasi dan semangat kerja pegawai. Ketika individu merasa diperhatikan secara personal melalui evaluasi berkala yang disertai tindak lanjut pengembangan maka mereka cenderung menunjukkan loyalitas, inisiatif, dan peningkatan performa kerja. Evaluasi yang dilakukan setiap enam bulan sekali ini terbukti membawa banyak dampak positif, antara lain menurunnya kesalahan administratif, meningkatnya efisiensi kerja, serta meningkatnya kesiapan pegawai dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar. Di sisi lain, evaluasi ini juga menjadi alat penting untuk mendeteksi lebih dini kendala-kendala personal atau struktural yang dapat menghambat produktivitas. Dengan demikian, evaluasi kinerja rutin yang dilaksanakan secara periodik enam bulanan ini menjadi salah satu fondasi penting dalam penguatan *ability* (kemampuan) pegawai Baznas Provinsi Banten. Ia bukan hanya menjadi alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai instrumen pembinaan, pembelajaran, dan pengembangan diri yang terintegrasi dalam sistem manajemen SDM lembaga.

2) *Motivation (Motivasi)*

a. Strategi Motivasi melalui Penghargaan Non-Finansial dan Pengakuan dari Pimpinan

Dalam konteks organisasi sosial-keagamaan seperti Baznas Provinsi Banten, motivasi kerja pegawai tidak hanya dibentuk oleh imbalan finansial, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pengakuan moral, apresiasi spiritual, dan keterikatan emosional terhadap misi lembaga. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM dalam aspek motivasi dirancang untuk menyentuh sisi intrinsik individu yaitu semangat pengabdian, rasa dihargai, dan dorongan batin untuk memberi manfaat sebesar-besarnya bagi umat.

Menurut penuturan Pak Mulyadi, Wakil Ketua IV Baznas Provinsi Banten, salah satu pendekatan yang dikembangkan adalah pemberian penghargaan non-finansial, terutama dalam bentuk pengakuan terbuka dari pimpinan terhadap kinerja, inisiatif, atau kontribusi tertentu yang menonjol. Penghargaan ini tidak selalu bersifat formal seperti piagam atau gelar kehormatan, namun justru seringkali diberikan secara sederhana namun bermakna, seperti penyebutan nama pegawai dalam forum rapat pimpinan, pemberian ucapan terima kasih langsung dari ketua Baznas, atau penugasan khusus yang mencerminkan kepercayaan pimpinan.

Kegiatan semacam ini memiliki dampak psikologis yang kuat. Banyak pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki kebanggaan tersendiri ketika kontribusinya diakui secara publik. Misalnya, dalam salah satu forum apel pagi bulanan, seorang staf pelaksana administrasi yang menunjukkan

konsistensi kerja tinggi diberi kesempatan menyampaikan pengalaman kerjanya langsung di hadapan pimpinan dan seluruh pegawai. Momen seperti ini bukan hanya memotivasi individu yang bersangkutan, tetapi juga membangun semangat positif di kalangan pegawai lainnya. Selain itu, bentuk pengakuan juga diwujudkan dalam pelibatan pegawai dalam kegiatan-kegiatan strategis lembaga, seperti penyusunan program kerja tahunan, keterlibatan dalam pelatihan eksternal, atau perwakilan lembaga dalam forum-forum daerah. Kesempatan ini menjadi semacam "penghargaan tugas", di mana pegawai tidak hanya diberi kepercayaan, tetapi juga merasakan bahwa suaranya didengar dan kompetensinya diakui oleh lembaga. Baznas Provinsi Banten juga rutin mengadakan evaluasi kinerja enam bulanan yang hasilnya tidak hanya digunakan untuk perbaikan, tetapi juga untuk menyoroti pegawai-pegawai yang menunjukkan dedikasi luar biasa. Nama-nama pegawai dengan skor tinggi diumumkan di lingkungan internal, dan mereka mendapatkan apresiasi secara moral dari pimpinan serta sering kali diprioritaskan untuk mengikuti pelatihan lanjutan atau pengembangan karier.

Menurut Pak Mulyadi, strategi ini penting karena banyak pegawai Baznas bekerja bukan semata-mata karena insentif ekonomi, tetapi karena panggilan hati untuk berkontribusi dalam pengelolaan dana umat. Oleh sebab itu, pengakuan moral dan penghargaan non-material menjadi energi yang sangat efektif dalam menjaga semangat kerja, terutama di tengah beban kerja yang tinggi dan tantangan pelayanan publik yang kompleks. pengakuan yang diberikan juga berperan dalam membangun budaya kerja yang suportif dan

saling menghargai, di mana setiap individu merasa dihormati, didengar, dan menjadi bagian penting dari misi besar lembaga. Budaya semacam ini berdampak langsung pada meningkatnya loyalitas pegawai, rendahnya tingkat turnover, serta tingginya komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, khususnya mustahik. Strategi motivasi yang dikembangkan oleh Baznas Provinsi Banten melalui penghargaan non-finansial dan pengakuan dari pimpinan menjadi pilar penting dalam pendekatan AMO. Ia memperkuat sisi motivasional pegawai secara emosional dan spiritual, dan terbukti menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

b. Kegiatan Kerohanian untuk Menjaga Semangat dan Loyalitas Kerja

Dalam organisasi keagamaan seperti Baznas Provinsi Banten, motivasi kerja pegawai tidak hanya dibangun melalui pendekatan administratif dan manajerial, tetapi juga melalui penguatan nilai-nilai spiritual. Salah satu strategi yang konsisten diterapkan untuk menjaga semangat, loyalitas, dan keikhlasan kerja pegawai adalah dengan mengadakan kegiatan kerohanian secara rutin dan terstruktur.

Menurut penjelasan Pak Mulyadi, Wakil Ketua IV Baznas Provinsi Banten, kegiatan kerohanian bukan sekadar pelengkap aktivitas kerja, tetapi merupakan bagian penting dari kultur organisasi. Baznas menyadari bahwa beban tugas dalam pengelolaan zakat sering kali menyangkut amanah besar, tanggung jawab moral, dan tantangan di lapangan yang kompleks. Oleh karena itu, penyeimbangan aspek spiritual menjadi kebutuhan nyata, agar

pegawai tetap memiliki ketenangan jiwa, keikhlasan niat, serta motivasi batin dalam menjalankan tugas. Senada dengan hal tersebut, Ibu Kartika, salah satu staf di bidang pengumpulan, menyatakan bahwa kegiatan kerohanian yang rutin diselenggarakan seperti kajian Islam, doa bersama, dan dzikir pagi menjadi sumber semangat baru setelah satu pekan menjalani pekerjaan yang padat dan penuh tekanan. Menurutnya, momentum spiritual seperti ini memberikan ruang untuk refleksi diri, memperkuat komitmen, serta mengingatkan kembali tujuan utama bekerja di BAZNAS, yaitu mengabdikan kepada umat sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT. Kegiatan kerohanian yang terintegrasi dengan ritme kerja harian dan mingguan menjadi pembentuk karakter kelembagaan yang unik. Tidak hanya meningkatkan motivasi dan kebersamaan antarpegawai, tetapi juga memperkuat integritas, kedisiplinan, dan kesadaran moral sebagai pelayan umat.

Salah satu kegiatan utama adalah pengajian rutin setiap hari Jumat pagi sebelum jam kerja dimulai. Dalam kegiatan ini, seluruh pegawai mengikuti kajian keislaman yang membahas tema-tema seperti keikhlasan dalam bekerja, tanggung jawab amil zakat dalam perspektif syariah, adab pelayanan kepada mustahik, dan tafsir ayat-ayat sosial dalam Al-Qur'an. Kajian ini sering diisi oleh ustaz dari luar maupun pimpinan Baznas sendiri yang memiliki latar belakang keagamaan.

Kegiatan ini menjadi sarana spiritual dan reflektif, di mana para pegawai tidak hanya mendengarkan materi, tetapi juga berdiskusi, bertanya, bahkan berbagi pengalaman di lapangan. Banyak pegawai mengaku bahwa

kajian ini menjadi “penyejuk hati” sekaligus sumber motivasi baru dalam menghadapi tantangan kerja sehari-hari. Bagi pegawai baru, kegiatan ini juga menjadi proses integrasi nilai dan penguatan identitas spiritual sebagai bagian dari Lembaga zakat nasional. Selain pengajian Jumat, Baznas juga menyelenggarakan:

- Doa bersama sebelum dan sesudah kegiatan penting, seperti rapat pleno, pelatihan, atau peluncuran program.
- Kegiatan tadarus dan pesantren kilat di bulan Ramadan, yang menggabungkan ibadah, pelatihan spiritual, dan pembinaan akhlak kerja Islami.
- Kunjungan spiritual atau ziarah bersama, yang selain menjadi bagian dari pembinaan iman juga mempererat kebersamaan antarpegawai.

Semua kegiatan kerohanian ini dilakukan secara inklusif dan tidak memaksa, namun mayoritas pegawai mengikuti dengan sukarela dan antusias. Pak Mulyadi menegaskan bahwa semangat kerja pegawai sering kali meningkat usai mengikuti kegiatan semacam ini. Pegawai menjadi lebih fokus, lebih sabar dalam menghadapi mustahik yang beragam, dan lebih menjaga integritas diri dalam mengelola dana umat. Kegiatan kerohanian juga menjadi bentuk nyata dari investasi nilai-nilai Islam dalam dunia kerja. Ia menanamkan kesadaran bahwa bekerja di Baznas bukan sekadar profesi, tetapi juga bagian dari ibadah dan pengabdian. Inilah yang kemudian memperkuat loyalitas pegawai terhadap lembaga, karena mereka merasa menjadi bagian dari perjuangan sosial yang bernilai akhirat. Kegiatan

kerohanian yang dijalankan secara rutin dan terintegrasi menjadi strategi motivasi yang sangat efektif. Ia menyentuh sisi terdalam dari pegawai, memperkuat semangat pengabdian, serta membangun budaya kerja yang tidak hanya produktif secara fisik, tetapi juga berkualitas secara ruhani.

3) *Opportunity* (Kesempatan)

a. Pelibatan Aktif Staf dalam Kegiatan Publik dan Program Sosial

Dalam pendekatan AMO, aspek opportunity merujuk pada sejauh mana organisasi memberikan ruang, peluang, dan dukungan bagi pegawai untuk berkontribusi secara aktif dalam pekerjaan dan pengembangan diri. Baznas Provinsi Banten menyadari pentingnya hal ini, dan karena itu, secara nyata membuka berbagai kesempatan bagi staf untuk terlibat langsung dalam kegiatan publik, pelayanan sosial, serta program-program strategis lembaga.

Menurut keterangan Bu Yani selaku Kepala Pelaksana Baznas Provinsi Banten, pelibatan aktif pegawai bukan hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai aktor penting dalam implementasi program zakat di masyarakat. Pegawai diberi kepercayaan untuk mewakili lembaga dalam berbagai kegiatan publik seperti distribusi bantuan, pendampingan mustahik, edukasi zakat, hingga keterlibatan dalam forum zakat di tingkat provinsi dan nasional. Keterlibatan ini mencakup berbagai bentuk kegiatan, antara lain:

- Pendampingan distribusi zakat, infak, dan sedekah secara langsung ke lapangan, seperti kunjungan ke panti asuhan, desa binaan, hingga korban bencana.

- Partisipasi dalam kegiatan edukasi zakat dan literasi keuangan syariah, termasuk mengisi materi di sekolah, pesantren, dan komunitas masyarakat.
- Keterlibatan dalam perencanaan dan pelaksanaan program unggulan, seperti BAZNAS Tanggap Bencana, BAZNAS Microfinance, Rumah Sehat, atau Beasiswa Cendekia.
- Menjadi perwakilan lembaga dalam forum rapat bersama stakeholder, termasuk dengan pemerintah daerah, mitra CSR, dan tokoh masyarakat.

Melalui pelibatan ini, pegawai tidak hanya menjalankan tugas secara pasif di balik meja, tetapi benar-benar memahami misi sosial lembaga secara nyata di tengah masyarakat. Mereka belajar langsung mengenai kondisi para mustahik, tantangan sosial yang dihadapi, dan dampak dari program yang dijalankan. Hal ini menumbuhkan empati, semangat pelayanan, serta kebanggaan terhadap peran mereka sebagai bagian dari pengelola zakat nasional. Di sisi lain, pelibatan dalam kegiatan eksternal juga menjadi media pembelajaran informal yang sangat efektif. Pegawai mengembangkan keterampilan komunikasi, negosiasi, pemecahan masalah, serta kemampuan bekerja dalam tim lintas unit dan lintas sektor. Mereka belajar mengambil keputusan cepat di lapangan, menyusun laporan kegiatan, serta membangun jaringan kerja yang lebih luas.

Pak Mulyadi menegaskan bahwa peluang ini bersifat inklusif dan berjenjang. Artinya, tidak hanya pejabat struktural yang diberi kesempatan, tetapi juga staf pelaksana dan pegawai baru yang menunjukkan inisiatif dan kesiapan. Lembaga bahkan sering memberikan tugas rotasi proyek sebagai bentuk

pengayaan pengalaman bagi pegawai muda, sehingga mereka dapat mengenal berbagai bidang layanan Baznas.

Dari sisi manajemen, strategi ini berdampak positif terhadap produktivitas dan retensi pegawai. Pegawai yang merasa dilibatkan dan dipercaya cenderung lebih loyal, lebih proaktif, serta memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap lembaga. Mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, dan kontribusinya nyata dalam membangun kesejahteraan umat. Melalui pelibatan aktif dalam kegiatan publik dan sosial, Baznas Provinsi Banten telah menjalankan strategi opportunity dengan optimal. Organisasi bukan hanya memberikan ruang kerja, tetapi juga ruang tumbuh di mana setiap pegawai diberi kesempatan untuk berkembang, membangun kompetensi sosial, dan menjadi bagian langsung dari perubahan yang diperjuangkan lembaga.

b. Mendorong Ide Inovatif dari Bawah ke Atas (Bottom-Up Ideas)

Baznas Provinsi Banten memahami bahwa dalam membangun organisasi yang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan umat, diperlukan ruang partisipasi yang terbuka, termasuk dalam bentuk gagasan dan inisiatif dari para pegawai di level pelaksana. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM dalam aspek "opportunity" tidak hanya memberikan ruang secara fisik dan struktural untuk bekerja, tetapi juga menciptakan iklim yang mendorong munculnya ide-ide inovatif dari bawah ke atas (bottom-up).

Menurut Ibu Virgin, selaku staff Divisi SDM Baznas Provinsi Banten, lembaga ini secara konsisten memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan gagasan dan usulan pengembangan program melalui forum formal

yang telah dijadwalkan secara periodik, yakni rapat kerja awal tahun dan rapat strategis lima tahunan. Dua momentum ini menjadi ruang khusus bagi setiap unit kerja dan individu untuk menyampaikan masukan, hasil evaluasi lapangan, serta ide-ide baru yang berpotensi meningkatkan efektivitas dan jangkauan program Baznas.

Pada rapat kerja awal tahun, setiap bidang memaparkan laporan kinerja tahun sebelumnya, termasuk tantangan yang dihadapi, inovasi yang telah dijalankan, dan rencana strategis untuk tahun berjalan. Di forum inilah, pegawai yang memiliki gagasan segar diberi kesempatan menyampaikannya langsung kepada pimpinan dan rekan sejawat dari unit lain. Ide-ide yang dinilai relevan, terukur, dan sejalan dengan visi Baznas akan dimasukkan ke dalam agenda program kerja tahunan. Sementara itu, rapat lima tahunan lebih bersifat strategis dan berskala besar, karena mencakup evaluasi jangka panjang serta penyusunan arah kebijakan dan prioritas lembaga untuk lima tahun ke depan. Dalam forum ini, pegawai dari berbagai level, termasuk staf pelaksana, diundang untuk memberikan masukan yang lebih konseptual. Beberapa inisiatif besar seperti digitalisasi layanan zakat, pengembangan unit mikro zakat, hingga program zakat produktif berbasis wilayah berasal dari ide yang pertama kali disampaikan oleh pegawai dalam forum tersebut.

Meskipun forum bottom-up ini tidak dilakukan secara rutin bulanan, mekanisme yang terstruktur dan terencana ini tetap menjadi saluran resmi bagi aspirasi dan kreativitas pegawai. Lembaga menunjukkan keseriusannya dengan mendokumentasikan semua masukan dalam notulen resmi, serta

menindaklanjutinya dalam bentuk diskusi teknis, pilot project, atau integrasi ke Melalui pendekatan ini, Baznas berhasil menciptakan rasa kepemilikan program (*sense of ownership*) di kalangan pegawai. Mereka merasa menjadi bagian dari proses perubahan dan pengambilan keputusan, bukan sekadar pelaksana instruksi. Hal ini terbukti berdampak pada meningkatnya motivasi internal, loyalitas, dan inovasi dalam pelaksanaan tugas-tugas kelembagaan. Dengan demikian, mendorong ide inovatif dari bawah ke atas melalui mekanisme rapat tahunan dan lima tahunan merupakan bentuk nyata strategi “*opportunity*” dalam model AMO yang diterapkan Baznas Provinsi Banten. Strategi ini tidak hanya memperkaya proses manajerial, tetapi juga memperkuat integrasi antara aspirasi individu dan arah strategis organisasi.

c. Rotasi Tugas Ringan untuk Menumbuhkan Pemahaman Lintas Bidang

Dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia yang adaptif, Baznas Provinsi Banten menerapkan strategi rotasi tugas ringan (job rotation) sebagai salah satu bentuk pemberian kesempatan kerja yang memperluas wawasan dan pemahaman pegawai terhadap fungsi-fungsi kelembagaan. Strategi ini tidak dilakukan secara masif atau menyeluruh, melainkan secara bertahap dan bersifat rotasi fungsional ringan, utamanya bagi pegawai di level pelaksana yang telah menunjukkan kesiapan dan minat belajar lebih luas.

Menurut penuturan Ibu Virgin, staff Divisi SDM Baznas Provinsi Banten, rotasi ini dirancang bukan untuk memindahkan pegawai secara permanen ke unit lain, melainkan untuk memberikan pengalaman langsung mengenai proses kerja di divisi atau bidang selain tempat tugas utamanya. Misalnya, seorang staf

administrasi di bidang pengumpulan akan diberi kesempatan membantu di kegiatan penyaluran saat distribusi program bantuan, atau staf bagian pelaporan keuangan dapat diminta mendampingi tim saat monitoring lapangan. Tujuan dari pendekatan ini adalah agar pegawai tidak terjebak pada rutinitas sempit, tetapi memiliki pemahaman utuh mengenai ekosistem kerja Baznas, mulai dari proses penghimpunan, penyaluran, pelaporan, hingga edukasi masyarakat. Pemahaman lintas fungsi ini sangat penting dalam konteks kerja kelembagaan yang saling terhubung dan menuntut kolaborasi antardivisi. Rotasi tugas ringan ini biasanya dilakukan pada momen-momen khusus, seperti:

- Kegiatan besar (event) yang melibatkan banyak unit, seperti distribusi bantuan zakat Ramadan, bazar ekonomi umat, atau kunjungan lapangan ke mustahik binaan.
- Kekosongan sementara karena cuti pegawai, di mana staf lain diberi kepercayaan menjalankan fungsi sementara di bidang berbeda.
- Pelatihan internal dan mentoring, di mana pegawai diminta mengikuti alur kerja unit lain sebagai bentuk pengayaan kompetensi.

Dalam pelaksanaannya, rotasi ini tetap mempertimbangkan kapasitas dan beban kerja masing-masing pegawai, sehingga tidak memberatkan atau mengganggu pekerjaan utamanya. Bahkan, banyak pegawai merasa tertantang dan bersemangat saat dipercaya menjalankan tugas di luar kebiasaannya, karena mereka merasa dilibatkan dan diberi kepercayaan lebih.

Ibu Virgin menambahkan bahwa rotasi ini tidak hanya menumbuhkan kemampuan adaptasi dan kerja lintas bidang, tetapi juga mempererat hubungan

antarpegawai lintas unit. Pegawai menjadi lebih memahami kesulitan dan beban kerja rekan-rekannya di bidang lain, sehingga muncul rasa saling menghargai dan kerja sama yang lebih kuat.

Dari sisi manajemen SDM, strategi ini juga berguna sebagai alat observasi dan identifikasi potensi tersembunyi pegawai, yang mungkin selama ini tidak terlihat dalam bidang kerjanya yang sempit. Pegawai yang menunjukkan kemampuan dan ketertarikan di bidang baru dapat dipertimbangkan untuk pengembangan lebih lanjut, termasuk pelatihan atau penugasan tambahan. Rotasi tugas ringan yang dilakukan secara terencana dan kontekstual menjadi bagian penting dari strategi “*opportunity*” di Baznas Provinsi Banten. Ia bukan hanya memperluas pemahaman lintas bidang, tetapi juga membentuk pegawai yang fleksibel, kolaboratif, dan siap mendukung fungsi lembaga dalam berbagai kondisi pelayanan umat.

2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen SDM dalam Mengimplementasikan Strategi untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada BAZNAS Provinsi Banten.

1. Faktor Pendukung

a. Struktur Organisasi yang Mapan dan Sesuai Standar BAZNAS Nasional

Salah satu faktor utama yang menjadi landasan kuat dalam mendukung implementasi strategi manajemen SDM di Baznas Provinsi Banten adalah keberadaan struktur organisasi yang telah mapan dan disusun berdasarkan standar nasional. Struktur ini bukan hanya menjadi formalitas administratif, melainkan menjadi sistem kerja yang terukur dan mengakomodasi kebutuhan

lembaga zakat modern yang menuntut profesionalisme, transparansi, serta kemampuan bergerak secara responsif di tengah dinamika sosial.

Struktur organisasi Baznas Provinsi Banten mengacu pada pedoman organisasi resmi yang dikeluarkan oleh BAZNAS RI, sehingga pola dan posisi jabatan, jalur pelaporan, hingga tugas pokok dan fungsi tiap unit kerja sudah tertata jelas. Hal ini memberi dampak langsung pada efektivitas pelaksanaan program, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Masing-masing bidang seperti pengumpulan, pendistribusian, SDM dan umum, serta bidang perencanaan dan pelaporan berjalan sesuai peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan kebijakan.

Menurut penuturan Ibu Virgin, selaku Staff Divisi SDM dan Umum Baznas Provinsi Banten, struktur yang terstandar ini menjadi salah satu pendukung utama yang memperlancar jalannya program kerja SDM. Ia menjelaskan bahwa dengan struktur yang sudah tersusun rapi sesuai sistem pusat, Divisi SDM dapat dengan cepat dan mudah menyusun program pengembangan pegawai tanpa perlu membangun sistem dari nol.

“Dengan struktur yang jelas seperti sekarang, kami sudah tahu jalur koordinasinya, siapa yang memberi otorisasi, dan bagaimana prosesnya. Misalnya ketika kami ingin mengirim pegawai untuk pelatihan atau menyusun kegiatan evaluasi kinerja, cukup melalui alur yang sudah ditetapkan. Itu sangat menghemat waktu,” jelas Ibu Virgin.

Ia menambahkan bahwa struktur organisasi yang rapi juga sangat membantu dalam penyusunan peta jabatan dan kebutuhan pegawai. Setiap awal tahun, Divisi SDM menyusun Rencana Kebutuhan Pegawai berdasarkan formasi jabatan yang sudah ditentukan dari pusat. Dengan cara ini, rekrutmen dapat

dilakukan secara lebih tepat sasaran, dan pembagian tugas antarunit menjadi lebih proporsional.

Struktur yang mapan juga memberi ruang untuk implementasi kebijakan pengembangan kompetensi secara menyeluruh, seperti pelatihan internal, evaluasi kinerja berkala, hingga rotasi tugas ringan untuk meningkatkan pemahaman lintas bidang. Karena peran dan deskripsi kerja sudah tertuang dengan jelas, pegawai dapat lebih mudah diarahkan untuk menjalani program pengembangan yang sesuai dengan bidang maupun potensinya. Ini secara langsung meningkatkan efisiensi, memperkuat kolaborasi antarunit, serta memperkecil risiko konflik peran. Ibu Virgin menilai bahwa struktur organisasi yang sudah sesuai dengan sistem nasional juga memudahkan dalam hal sinkronisasi data dan pelaporan ke Baznas pusat. Misalnya, dalam penggunaan sistem informasi manajemen SDM, Baznas Provinsi Banten tidak perlu mengembangkan sendiri, melainkan tinggal mengadaptasi sistem yang telah dibangun secara nasional. Ini juga membantu dalam mempercepat proses administratif, menjaga keselarasan regulasi, dan mempermudah proses audit oleh lembaga eksternal.

“Dari sisi audit, struktur yang seragam ini membuat pemeriksaan dari auditor keuangan dan syariah jadi lebih efisien. Kami tinggal menunjukkan bahwa struktur kami sudah sesuai sistem pusat, dan seluruh kebijakan SDM berjalan berdasarkan SOP yang sama,” ungkap Ibu Virgin.

Struktur organisasi yang mapan dan mengikuti standar nasional tidak hanya menjadi pedoman kerja administratif, tetapi juga memberikan kerangka sistemik yang mendukung implementasi strategi SDM secara utuh. Dengan struktur yang kuat, program-program yang berkaitan dengan peningkatan

kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), maupun pemberian ruang dan kesempatan (*opportunity*) dapat dijalankan secara terkoordinasi dan konsisten.

Dengan adanya landasan organisasi yang kokoh ini, Baznas Provinsi Banten dapat melaksanakan strategi SDM secara lebih profesional dan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja aparatur. Struktur inilah yang membuat sistem SDM tidak berjalan secara sporadis, melainkan menjadi bagian integral dari proses kelembagaan yang terarah dan berkelanjutan.

b. Adanya Anggaran Khusus untuk Pengembangan SDM

Selain struktur organisasi yang mapan, faktor pendukung lain yang sangat menentukan dalam keberhasilan implementasi strategi manajemen SDM di Baznas Provinsi Banten adalah adanya alokasi anggaran khusus yang secara konsisten disediakan untuk program pengembangan sumber daya manusia. Pengadaan anggaran ini bukan sekadar formalitas administratif, tetapi telah menjadi bagian dari kebijakan kelembagaan yang menunjukkan komitmen nyata terhadap peningkatan kapasitas dan kualitas aparatur Baznas. Dalam wawancara dengan Ibu Virgin, Staff Divisi SDM dan Umum, ia menegaskan bahwa setiap tahun Baznas Provinsi Banten secara khusus mengalokasikan dana untuk berbagai kegiatan yang terkait dengan peningkatan kompetensi, penguatan soft skills, serta pemeliharaan semangat kerja pegawai. Anggaran ini masuk ke dalam pos belanja tahunan lembaga yang disusun melalui Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan dibahas secara terpisah dalam forum penyusunan anggaran tahunan Baznas.

“Setiap tahun kami selalu mengajukan anggaran pengembangan SDM secara khusus. Anggaran ini kami gunakan untuk pelatihan, seminar, workshop, hingga kegiatan non-formal. Ini penting supaya pegawai tetap semangat, berkembang, dan tidak jenuh di tengah rutinitas kerja,” jelas Ibu Virgin.

Menurutnya, kejelasan pos anggaran ini membuat pelaksanaan program SDM menjadi lebih terencana dan berkelanjutan. Tidak ada lagi kebijakan yang menggantung karena ketiadaan dana. Bahkan untuk kegiatan sederhana seperti pelatihan internal atau pengadaan modul pembelajaran, Baznas Provinsi Banten dapat menyelenggarakannya secara mandiri karena sudah tersedia dana operasional yang memadai. Keberadaan anggaran khusus juga memberikan fleksibilitas bagi Divisi SDM dalam merespons kebutuhan pelatihan yang sifatnya mendadak atau mengikuti perkembangan isu terkini. Misalnya, saat terjadi perubahan regulasi terkait pengelolaan zakat digital atau pelaporan keuangan berbasis aplikasi, Divisi SDM bisa langsung menyelenggarakan pelatihan teknis tanpa harus menunggu anggaran tambahan dari pusat. Alokasi anggaran ini tidak hanya digunakan untuk kegiatan pelatihan formal, tetapi juga untuk mendukung program motivasional, seperti pemberian penghargaan, penguatan spiritualitas, dan pengadaan fasilitas penunjang kerja pegawai. Ketersediaan dana tersebut menjamin bahwa program peningkatan motivasi dan loyalitas kerja bisa berjalan secara simultan dengan peningkatan kemampuan teknis pegawai.

Ibu Virgin juga menggarisbawahi bahwa keberadaan anggaran ini menjadi bukti bahwa manajemen Baznas Provinsi Banten memiliki perhatian serius terhadap SDM sebagai aset utama organisasi. Dalam pandangannya, jika SDM dianggap penting, maka harus ada investasi yang konkret dan terukur untuk mengelolanya. Anggaran menjadi salah satu bentuk investasi tersebut.

“Kalau kita ingin SDM-nya maju, maka harus mau mengalokasikan anggaran untuk itu. Tidak cukup hanya instruksi atau dorongan moral saja. Kami bersyukur, di Baznas Banten, pimpinan sangat mendukung dan selalu menyetujui pengajuan anggaran SDM sejauh memang realistis dan dibutuhkan,” tuturnya.

Dari sisi pelaporan, penggunaan anggaran pengembangan SDM ini juga telah diatur secara transparan. Setiap kegiatan dilengkapi dengan laporan pelaksanaan, dokumentasi, dan evaluasi sebagai bagian dari akuntabilitas internal. Hal ini memperkuat kepercayaan publik bahwa dana lembaga dikelola tidak hanya untuk program eksternal, tetapi juga untuk memperkuat kapasitas internal aparaturnya sebagai pelaksana utama amanah umat.

Dengan demikian, keberadaan anggaran khusus untuk pengembangan SDM menjadi faktor pendukung yang sangat signifikan. Ia tidak hanya memungkinkan strategi manajemen SDM berjalan sesuai rencana, tetapi juga menciptakan rasa aman dan semangat kerja di kalangan pegawai. Karena tahu bahwa pengembangan diri mereka difasilitasi secara resmi, para pegawai cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam tugas-tugas kelembagaan. Ini pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap meningkatnya produktivitas kerja secara menyeluruh di lingkungan Baznas Provinsi Banten.

c. Dukungan Pimpinan dalam Inovasi dan Perbaikan Layanan

Salah satu elemen yang secara signifikan memperkuat keberhasilan pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia di Baznas Provinsi Banten adalah dukungan yang kuat dari pimpinan terhadap inovasi kelembagaan dan upaya perbaikan layanan publik. Dalam konteks organisasi sosial-keagamaan yang menuntut kepekaan, ketepatan, dan kecepatan dalam pelayanan, keberadaan pimpinan yang mendorong perubahan positif memainkan

peranan sentral dalam membentuk iklim kerja yang progresif dan partisipatif (Isqowi Indhadhin, Mukrodi Mukrodi, dan Hadi Supratikta 2025).

Baznas bukan sekadar institusi pengelola zakat, tetapi merupakan lembaga kepercayaan umat. Oleh sebab itu, respons terhadap dinamika sosial dan kebutuhan publik yang terus berubah membutuhkan kepemimpinan yang adaptif dan terbuka terhadap gagasan baru. Di Baznas Provinsi Banten, pimpinan tidak hanya menjalankan fungsi administratif dan pengawasan, melainkan juga membangun ruang dialog, kolaborasi, dan pengembangan ide-ide inovatif dari semua elemen lembaga, termasuk dari staf pelaksana dan tenaga teknis di lapangan.

Menurut penuturan Ibu Virgin, Staff Divisi SDM dan Umum, sikap pimpinan Baznas Provinsi Banten sangat mendorong pertumbuhan kapasitas internal, termasuk melalui jalur inovasi. Ia menegaskan bahwa tidak ada ide yang dianggap remeh, selama ide tersebut berdampak positif terhadap pelayanan zakat dan operasional lembaga. Bahkan, pimpinan secara berkala membuka forum curah gagasan dan evaluasi terbuka di mana seluruh pegawai diberikan kesempatan menyampaikan ide pengembangan tanpa batasan hierarki. Dukungan seperti itu menjadikan unit-unit kerja merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi dan membentuk budaya kerja kolaboratif, di mana setiap pegawai merasa kontribusinya dihargai. Dari sudut pandang manajemen SDM, suasana seperti ini penting untuk membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan produktivitas, karena karyawan tidak hanya bekerja atas dasar instruksi, tetapi

karena mereka merasa menjadi bagian penting dari proses perubahan dan kemajuan lembaga.

Dukungan pimpinan juga tidak berhenti pada level perencanaan. Dalam praktiknya, pimpinan turut hadir dalam momen-momen penting pengembangan SDM, seperti membuka kegiatan pelatihan internal, menjadi pembicara dalam sesi diskusi staf, bahkan menyempatkan diri untuk memberikan pembekalan kepada pegawai baru. Kehadiran simbolik maupun langsung dari pimpinan seperti ini memiliki makna motivasional yang besar bagi pegawai, karena mereka merasa diperhatikan, didengar, dan dibina secara langsung oleh pucuk pimpinan lembaga. Dalam rapat evaluasi tahunan maupun rapat kerja jangka menengah (lima tahunan), pimpinan Baznas Banten secara khusus memberi ruang untuk presentasi ide dari masing-masing bidang, termasuk yang berkaitan dengan strategi pelayanan dan peningkatan produktivitas kerja. Gagasan yang dinilai konstruktif akan dimasukkan dalam rencana kerja tahunan dan didukung secara anggaran maupun teknis oleh sekretariat dan tim perencanaan. Lebih lanjut, Ibu Virgin menyebut bahwa pendekatan pimpinan Baznas Banten yang cenderung bottom-up menjadi pembeda dari model kepemimpinan birokratik konvensional. Gagasan tidak harus berasal dari atas, melainkan dapat tumbuh dari bawah, asal memiliki dasar rasional, kesiapan pelaksana, dan mendukung visi besar lembaga.

“Kami tidak merasa terintimidasi ketika mengusulkan hal-hal baru. Pimpinan justru meminta kami menjelaskan ide itu, menghitung risikonya, lalu kalau masuk akal langsung disetujui. Dukungan seperti itu mendorong kami sebagai pelaksana untuk terus mencari solusi, bukan sekadar menunggu perintah,” tambah Ibu Virgin.

Dukungan pimpinan juga tercermin dalam bagaimana lembaga memberi apresiasi terhadap inisiatif dan pencapaian unit kerja, baik melalui pengakuan simbolik seperti ucapan di forum resmi, maupun dalam bentuk insentif non-finansial yang dikaitkan dengan pencapaian target. Hal ini membuat tim lapangan maupun bidang administratif berlomba-lomba mengembangkan strategi terbaik untuk layanan mustahik dan program pemberdayaan. Dukungan yang berkelanjutan dari pimpinan terhadap inovasi dan perbaikan layanan telah menciptakan fondasi manajerial yang kuat di Baznas Provinsi Banten. Dalam konteks strategi AMO, dorongan terhadap ide-ide baru ini memperluas dimensi “opportunity” (kesempatan) bagi pegawai untuk mengekspresikan kemampuan dan potensi mereka. Di saat yang sama, hal ini juga memperkuat motivasi intrinsik, karena pegawai menyadari bahwa gagasan dan kerja keras mereka tidak hanya diakui, tetapi juga dijadikan pijakan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Dengan kepemimpinan yang mendorong pertumbuhan, responsif terhadap perubahan, dan terbuka terhadap kritik maupun ide perbaikan, Baznas Provinsi Banten menunjukkan bahwa inovasi bukan hanya milik sektor swasta atau perusahaan teknologi, tetapi juga dapat tumbuh secara organik dalam lembaga sosial-keagamaan selama pimpinan hadir sebagai fasilitator dan katalisator perubahan. Dukungan pimpinan inilah yang pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja aparatur secara menyeluruh dan berkelanjutan.

d. Lingkungan Kerja yang Religius dan Kekeluargaan

Faktor penting lain yang secara nyata mendukung efektivitas pelaksanaan strategi manajemen SDM di Baznas Provinsi Banten adalah keberadaan lingkungan kerja yang bernuansa religius dan bernapas kekeluargaan. Lingkungan kerja semacam ini bukan sekadar citra atau jargon lembaga keagamaan, tetapi telah menjadi bagian dari realitas sehari-hari yang dirasakan langsung oleh para pegawai di semua level. Budaya organisasi yang

religius dan penuh keakraban menciptakan atmosfer kerja yang sehat, mendukung, dan produktif secara berkelanjutan.

Sebagai lembaga zakat nasional, Baznas memiliki fondasi nilai-nilai syariah yang kuat. Namun di Baznas Provinsi Banten, nilai-nilai tersebut tidak berhenti pada tataran formal atau administratif, melainkan benar-benar dihidupkan dalam rutinitas kerja dan interaksi antarpegawai. Suasana kerja yang dibangun tidak hanya menekankan profesionalitas dan pencapaian target, tetapi juga mengedepankan aspek spiritualitas, solidaritas sosial, dan rasa saling menjaga antarindividu.

Dalam wawancara dengan Ibu Kartika, salah satu staf di Bidang Pengumpulan, ia menuturkan bahwa salah satu hal yang membuat dirinya merasa betah dan nyaman bekerja di Baznas Provinsi Banten adalah suasana internal lembaga yang hangat dan saling mendukung. Ia menyebut bahwa lingkungan kerja yang dibangun oleh pimpinan dan antarpegawai tidak kaku atau terlalu formal, melainkan cair dan terbuka, sehingga komunikasi menjadi lebih mudah dan kerja sama dapat terbentuk secara alami.

“Kami di sini seperti keluarga. Meskipun berbeda bidang, tidak ada jarak. Kalau ada yang sakit, kami saling bantu. Kalau ada yang sedang menghadapi kesulitan di rumah, teman-teman juga turut perhatian. Itu membuat saya merasa dihargai dan tidak sekadar menjadi pegawai,” ujar Ibu Kartika.

Nilai religiusitas pun tampak sangat dominan dalam aktivitas keseharian. Di luar aktivitas administratif, Baznas Provinsi Banten secara rutin mengadakan kegiatan keagamaan seperti pengajian setiap Jumat, tadarus bersama di bulan Ramadan, hingga diskusi-diskusi tematik tentang nilai-nilai Islam yang relevan dengan konteks kerja lembaga. Kegiatan ini tidak hanya

memperkuat pemahaman keagamaan, tetapi juga menjadi sarana pembentukan karakter, penguatan moral kerja, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab sebagai pengemban amanah umat.

“Setiap Jumat ada pengajian rutin. Kami biasanya berkumpul di aula, mendengarkan tausiyah, dan kadang sharing antarpegawai tentang pengalaman spiritual atau pekerjaan. Kegiatan ini sangat membantu menjaga semangat dan orientasi ibadah dalam bekerja,” tambah Ibu Kartika.

Suasana yang religius ini secara tidak langsung mendorong para pegawai untuk menjalankan tugas dengan penuh keikhlasan dan integritas. Mereka tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga merasa bahwa pekerjaannya adalah bagian dari ibadah. Pandangan ini berperan besar dalam menjaga kualitas layanan kepada mustahik maupun muzakki, karena pegawai sadar bahwa tanggung jawab mereka bukan hanya kepada atasan, tetapi juga kepada Allah SWT. Kekompakan dan keakraban dalam lingkungan kerja juga berkontribusi besar terhadap terbentuknya dukungan sosial yang kuat antarpegawai. Dalam kondisi kerja yang padat atau menghadapi tekanan target penghimpunan zakat, kebersamaan ini menjadi pelindung alami dari stres berlebihan. Pegawai dapat saling menyemangati dan memberikan bantuan teknis maupun emosional, sehingga dinamika kerja tetap terjaga dengan baik. Lebih dari itu, lingkungan kerja yang kondusif ini menciptakan loyalitas yang tinggi. Ibu Kartika mengakui bahwa meskipun bekerja di lembaga sosial tidak selalu menjanjikan imbalan finansial yang tinggi seperti di sektor korporasi, tetapi suasana kerja yang mendukung secara spiritual dan sosial justru menjadi nilai tambah yang sangat berharga.

“Saya merasa nyaman di sini. Meskipun tantangannya banyak, tapi lingkungan kerja yang positif membuat saya tetap semangat. Ini bukan hanya tempat kerja, tapi juga tempat tumbuh,” ucapnya.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang religius dan kekeluargaan telah menjadi faktor pendukung yang tidak kalah penting dibanding struktur organisasi atau dukungan finansial. Ia berperan sebagai pondasi moral dan sosial yang memperkuat implementasi strategi manajemen SDM dari sisi motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*). Para pegawai merasa dihargai secara utuh, baik sebagai profesional maupun sebagai individu, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya secara konsisten dan bertanggung jawab. Atmosfer kerja seperti ini merupakan modal sosial dan spiritual yang sangat relevan dalam konteks lembaga zakat. Tidak hanya mendukung produktivitas kerja, tetapi juga menciptakan keberlangsungan organisasi yang sehat, harmonis, dan berkelanjutan.

2. Faktor Penghambat

a. Keterbatasan Jumlah Pegawai Tetap dan Ketimpangan Beban Kerja

Di balik berbagai faktor pendukung yang memperkuat pelaksanaan strategi manajemen SDM di Baznas Provinsi Banten, terdapat pula tantangan yang masih dihadapi hingga saat ini. Salah satu faktor penghambat yang paling nyata adalah keterbatasan jumlah pegawai tetap, yang berdampak langsung pada ketidakseimbangan beban kerja antar individu maupun antar unit kerja. Kondisi ini menjadi kendala struktural yang menghambat optimalisasi pelaksanaan program kerja lembaga, termasuk dalam strategi pengembangan SDM secara menyeluruh. Salah satu faktor penting yang memengaruhi

efektivitas strategi MSDM di BAZNAS Provinsi Banten adalah komposisi dan kualitas SDM amil yang dimiliki. Berdasarkan laporan nasional BAZNAS tahun 2024, berikut ini adalah data distribusi jumlah amil, status kepegawaian, dan sertifikasi di seluruh provinsi:

B. Data SDM Amil Tahun 2024 per Wilayah

Tabel 2.28 Data SDM Amil Tahun 2024 per Wilayah

Kode (Provinsi)	Provinsi	Jumlah Amil	Amil Tetap	Amil Kontrak	Amil Tersertifikasi	Amil Belum Tersertifikasi
11	Nanggroe Aceh Darussalam	896	446	450	47	835
12	Sumatera Utara	233	95	138	45	189
13	Sumatera Barat	248	136	112	59	191
14	Riau	232	117	115	68	156
15	Jambi	140	105	35	44	96
16	Sumatera Selatan	158	111	47	41	121
17	Bengkulu	83	45	38	2	65
18	Lampung	140	91	49	17	112
19	Kep. Bangka Belitung	47	32	15	3	43
21	Kep. Riau	97	44	53	25	79

Kode (Provinsi)	Provinsi	Jumlah Amil	Amil Tetap	Amil Kontrak	Amil Tersertifikasi	Amil Belum Tersertifikasi
31	DKI Jakarta	1,956	1,100	856	353	1,205
32	Jawa Barat	2,106	1,189	917	282	1,808
33	Jawa Tengah	596	371	225	149	458
34	DI Yogyakarta	156	86	70	66	85
35	Jawa Timur	2,093	1,237	856	150	1,780
36	Banten	351	266	85	63	285
51	Bali	75	50	25	12	59
52	Nusa Tenggara Barat	235	147	88	48	190
53	Nusa Tenggara Timur	16	16	0	0	17
61	Kalimantan Barat	160	102	58	8	152
62	Kalimantan Tengah	82	67	15	7	82
63	Kalimantan Selatan	129	89	40	53	69
64	Kalimantan Timur	122	81	41	16	105
65	Kalimantan Utara	85	72	13	2	83
71	Sulawesi Utara	62	39	23	9	52
72	Sulawesi Tengah	77	66	11	17	66
73	Sulawesi Selatan	322	229	93	88	219
74	Sulawesi Tenggara	133	98	35	26	121
75	Gorontalo	84	63	21	22	41
76	Sulawesi Barat	91	64	27	8	83
81	Maluku	22	15	7	1	20
82	Maluku Utara	49	45	4	3	46
91	Papua	77	53	24	14	63
92	Papua Barat	11	7	4	7	15
Total		11,364	6,774	4,590	1,755	8,991

Keterangan:

1. Data per tanggal 11 Februari 2025.
2. Jumlah SDM amil terdiri dari amil BAZNAS Pusat, BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, LAZ Nasional, LAZ Provinsi, dan LAZ Kabupaten/Kota.
3. Data SDM amil dicatat berdasarkan laporan masuk tahun 2024.

Sumber Data: SIMBA

Gambar 4.2 Data SDM Tahun 2024 Perwilayah

Berdasarkan tabel tersebut, BAZNAS Provinsi Banten memiliki total 351 orang amil, yang terdiri dari 266 amil tetap dan 85 amil kontrak. Namun, jumlah amil tersertifikasi baru mencapai 63 orang, sementara 285 lainnya belum tersertifikasi. Data ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah SDM

relatif mencukupi, tingkat profesionalitas dan kualitas amil masih menjadi tantangan tersendiri. Rendahnya jumlah amil bersertifikat dapat mempengaruhi efektivitas pelayanan, pengelolaan program, serta implementasi sistem manajemen yang sesuai standar nasional. Fakta ini memperkuat temuan wawancara bahwa kurangnya SDM yang kompeten dan bersertifikasi menjadi hambatan dalam pelaksanaan strategi MSDM, terutama dalam hal digitalisasi layanan, pelaporan kinerja, dan perencanaan program pengembangan SDM secara sistemik.

Sebagai lembaga publik nonstruktural yang bergerak dalam pelayanan sosial keagamaan, Baznas memiliki beban kerja yang kompleks dan terus berkembang, seiring meningkatnya partisipasi masyarakat dalam menyalurkan zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Namun, di sisi lain, jumlah pegawai tetap yang tersedia belum sepenuhnya proporsional dengan volume kerja yang harus ditangani, baik dari sisi administratif, program, pelayanan publik, maupun pelaporan keuangan dan akuntabilitas. Dalam wawancara dengan beberapa narasumber internal, termasuk dari Divisi SDM dan Bidang Pengumpulan, terungkap bahwa banyak pegawai tetap merangkap tugas lintas bidang, atau menangani pekerjaan teknis sekaligus administratif dalam waktu yang bersamaan. Situasi ini menyebabkan sebagian pegawai mengalami tekanan kerja berlebih (overload), yang pada jangka panjang bisa berdampak pada penurunan motivasi, kelelahan kerja, bahkan potensi burnout.

“Memang ada tantangan di bagian tenaga tetap. Karena belum semua posisi terisi oleh pegawai struktural, jadi satu orang bisa pegang dua hingga tiga tanggung jawab sekaligus. Kami berusaha seimbang, tapi secara realistis, ini cukup berat,” ujar Ibu Virgin selaku staff divisi SDM.

Keterbatasan jumlah pegawai ini juga berdampak pada pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM. Meskipun anggaran tersedia dan pelatihan direncanakan secara rutin, namun dalam praktiknya, tidak semua pegawai dapat mengikuti pelatihan secara maksimal karena keterikatan pada tugas rutin yang tidak bisa ditinggalkan. Hal ini menyebabkan proses peningkatan kompetensi berjalan lebih lambat dari yang direncanakan.

Masalah lain yang timbul dari ketidakseimbangan ini adalah risiko ketimpangan produktivitas antarunit kerja. Unit dengan pegawai yang lebih banyak dan tugas yang lebih terstruktur cenderung dapat melaksanakan program dengan optimal, sementara unit yang kekurangan tenaga kerja kerap mengalami keterlambatan pelaporan atau ketertinggalan dalam mencapai target kerja. Ketimpangan semacam ini jika dibiarkan terus-menerus bisa berujung pada ketidakadilan internal, penurunan moral kerja, serta kurang maksimalnya pelayanan terhadap mustahik dan muzakki. Selain itu, proses rekrutmen pegawai tetap di Baznas umumnya mengikuti prosedur ketat sesuai standar nasional dan mengacu pada kebutuhan formasi yang terbatas. Hal ini membuat proses pengisian tenaga kerja baru tidak bisa dilakukan secara cepat atau fleksibel. Akibatnya, solusi jangka pendek yang kerap diambil adalah mengandalkan tenaga honorer atau relawan, yang meskipun membantu, tetapi tidak selalu memiliki kapasitas dan loyalitas jangka panjang yang sama dengan pegawai tetap.

Dari sisi manajemen SDM, tantangan ini memerlukan strategi khusus. Divisi SDM sering kali harus menyiasati keterbatasan ini dengan cara

melakukan pembagian tugas yang lebih fleksibel, memperbanyak kerja tim lintas bidang, serta mengatur jadwal kerja secara lebih adaptif. Namun tetap saja, tanpa penambahan jumlah pegawai tetap yang memadai, tantangan ini tidak bisa diatasi sepenuhnya. Keterbatasan jumlah pegawai tetap dan tidak meratanya beban kerja menjadi penghambat signifikan dalam implementasi strategi manajemen SDM. Ia tidak hanya memengaruhi efektivitas program pengembangan kompetensi, tetapi juga berdampak pada kondisi psikologis pegawai dan kualitas pelayanan lembaga. Oleh sebab itu, upaya penguatan formasi kepegawaian baik melalui penambahan pegawai tetap, peningkatan kapasitas tenaga honorer, maupun digitalisasi proses kerja menjadi agenda penting yang perlu dirancang secara sistematis dalam rencana strategis Baznas Provinsi Banten ke depan. Ketidakseimbangan antara jumlah pegawai tetap yang tersedia dengan volume pekerjaan di Baznas Provinsi Banten menyebabkan tantangan struktural yang berulang setiap tahun. Meskipun program kerja semakin berkembang seiring meningkatnya kepercayaan publik, SDM struktural yang ada belum dapat mengimbangnya secara proporsional. Hal ini terutama dirasakan dalam unit-unit teknis yang menangani tugas lapangan, seperti pengumpulan zakat, pelayanan mustahik, dan distribusi program pemberdayaan. Kondisi ini secara langsung memengaruhi daya serap lembaga terhadap potensi zakat masyarakat, karena jumlah tenaga pelaksana tidak mencukupi untuk menjangkau seluruh segmen muzakki maupun mustahik secara optimal. Bahkan dalam momen-momen penting seperti Ramadan atau akhir tahun, di mana beban kerja meningkat drastis, pegawai

tetap seringkali harus bekerja di luar jam kantor, bahkan pada hari libur. Hal ini bukan hanya memengaruhi aspek produktivitas jangka panjang, tetapi juga berisiko terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) para aparatur.

Dalam wawancara lanjutan, Ibu Virgin selaku Staff Divisi SDM menambahkan bahwa struktur kepegawaian yang belum proporsional ini menjadi salah satu kendala utama dalam pelaksanaan rencana strategis SDM. Ia menegaskan bahwa meskipun lembaga telah memiliki roadmap pengembangan SDM yang baik, tetapi keterbatasan tenaga tetap membuat sebagian program tidak dapat dijalankan maksimal. Lebih lanjut, Ibu Virgin mengungkapkan bahwa pembagian kerja saat ini lebih bersifat pragmatis ketimbang ideal. Artinya, seseorang ditugaskan bukan semata karena kompetensi utamanya, tetapi lebih karena kebutuhan mendesak organisasi. Hal ini kadang berdampak pada kurang optimalnya hasil kerja atau ketidaksesuaian antara bidang keahlian dengan bidang tugas. Dalam jangka panjang, kondisi ini bisa menurunkan motivasi, karena pegawai merasa tidak berkembang sesuai potensinya. Di sisi lain, ketergantungan pada tenaga non-pegawai tetap seperti relawan, magang, atau honorer memang menjadi solusi jangka pendek yang sering digunakan. Namun sebagaimana diakui Ibu Virgin, tenaga non-tetap tidak bisa sepenuhnya dijadikan ujung tombak program jangka panjang, mengingat tingkat keterikatan, loyalitas, dan akuntabilitas mereka tidak setara dengan pegawai struktural. Selain itu, *turnover* tenaga non-tetap cenderung

tinggi, sehingga lembaga harus terus-menerus melakukan proses adaptasi dan pembinaan dari awal.

Situasi ini juga berdampak pada aspek evaluasi kinerja. Dalam kondisi jumlah pegawai terbatas, atasan langsung kesulitan melakukan pembinaan secara intensif karena harus membagi fokus pada pelaksanaan tugas-tugas utama. Akibatnya, pembinaan SDM sering kali bersifat insidental, bukan sistemik dan terjadwal. Ini tentu menjadi tantangan serius bagi upaya membangun sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang berkelanjutan. Tidak hanya berdampak secara teknis, kesenjangan beban kerja juga berpengaruh terhadap dinamika psikologis internal. Dalam wawancara informal dengan beberapa staf pelaksana, mereka mengungkapkan adanya rasa lelah, stres, bahkan kadang merasa tidak dihargai ketika melihat beban kerja yang tidak seimbang antarpegawai. Mereka yang harus mengerjakan banyak hal sering kali merasa ‘tidak terlihat’, sementara yang lain lebih ringan tugasnya karena struktur unit yang lebih lengkap. Meskipun suasana kekeluargaan masih kuat, hal ini bisa menjadi bom waktu bila tidak diantisipasi dengan baik. Dari perspektif strategi manajemen SDM, tantangan ini perlu segera dijawab dengan beberapa pendekatan sistemik, antara lain:

- Melakukan pemetaan ulang beban kerja dan distribusi tugas di setiap bidang agar lebih adil dan proporsional.
- Mengusulkan penambahan formasi pegawai tetap kepada Baznas Pusat, sesuai dengan beban kerja dan target wilayah.

- Mengembangkan sistem digitalisasi internal untuk mengurangi beban administratif manual yang masih banyak dijalankan secara konvensional.
- Mengadakan program pelatihan manajemen waktu dan stres bagi pegawai agar mereka mampu mengelola tekanan kerja dengan lebih sehat.

Dengan kata lain, keterbatasan jumlah pegawai tetap bukan hanya tantangan SDM semata, melainkan sudah menjadi isu manajerial strategis yang perlu mendapat perhatian serius dari seluruh level pimpinan Baznas. Bila tidak ditangani secara terstruktur, bukan tidak mungkin hal ini akan memengaruhi kualitas pelayanan, pencapaian program, bahkan reputasi lembaga di mata publik. Oleh karena itu, keberhasilan strategi SDM dalam meningkatkan produktivitas kerja ke depan sangat bergantung pada sejauh mana lembaga mampu membenahi struktur kepegawaiannya secara rasional dan berkelanjutan, serta membangun sistem kerja yang efisien, adil, dan mendukung kesejahteraan pegawai secara menyeluruh.

b. Belum optimalnya sistem digital manajemen SDM

Dalam era digital seperti saat ini, transformasi teknologi informasi telah menjadi kebutuhan mutlak di hampir seluruh aspek tata kelola organisasi, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Digitalisasi bukan hanya alat bantu, melainkan telah menjadi bagian dari strategi inti dalam pengelolaan kinerja, data pegawai, pelatihan, serta proses evaluasi. Namun demikian, di Baznas Provinsi Banten, penerapan sistem digital dalam manajemen SDM masih belum berjalan secara optimal dan ini menjadi salah satu

faktor penghambat utama dalam pelaksanaan strategi pengembangan SDM yang efektif dan efisien.

Secara umum, sistem manajemen SDM di Baznas Provinsi Banten hingga saat ini masih banyak dilakukan secara manual atau semi-digital. Misalnya, pencatatan data kepegawaian, absensi, pengajuan cuti, hingga laporan kinerja masih dilakukan melalui dokumen fisik, Excel, atau aplikasi sederhana yang tidak terintegrasi. Hal ini berdampak langsung pada efektivitas kerja Divisi SDM, terutama dalam hal efisiensi waktu, akurasi data, serta monitoring kinerja pegawai. Dalam wawancara bersama Virgin, Kepala Divisi SDM dan Umum, ia menjelaskan bahwa salah satu hambatan yang dihadapi oleh timnya adalah belum tersedianya sistem informasi SDM (HRIS) yang komprehensif dan terpusat. Saat ini, setiap bidang masih mengelola data pegawainya secara terpisah, dan integrasi antarunit belum berjalan maksimal. Hal ini sering kali menyebabkan tumpang tindih informasi atau keterlambatan dalam pengambilan keputusan. Ia juga menambahkan bahwa kendala ini bukan hanya disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur, tetapi juga karena minimnya literasi teknologi SDM di kalangan pegawai, terutama bagi generasi senior yang terbiasa bekerja secara konvensional. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam proses adopsi teknologi baru, karena memerlukan pelatihan berulang dan pendekatan yang persuasif agar tidak menimbulkan resistensi internal.

Selain itu, belum optimalnya sistem digital juga berdampak pada proses monitoring dan evaluasi kinerja pegawai. Tanpa sistem yang terotomatisasi, Divisi SDM kesulitan untuk memantau progres kerja secara real time, mengukur

ketercapaian target individu, ataupun menyusun pemetaan potensi dan pengembangan karier. Proses evaluasi akhirnya hanya bisa dilakukan secara manual dan periodik, yang tentu memakan waktu serta rentan terhadap bias dan ketidaktepatan data. Keterbatasan sistem digital juga berimbas pada kegiatan pelatihan dan pengembangan. Misalnya, belum adanya platform e-learning internal membuat pelatihan masih harus dilakukan secara tatap muka, yang menyita waktu dan logistik, serta menyulitkan pegawai dengan jadwal kerja padat untuk ikut serta secara fleksibel. Padahal, digitalisasi pelatihan memungkinkan pendekatan pembelajaran yang lebih mandiri, berulang, dan mudah diakses kapan saja.

Tantangan ini juga memengaruhi aspek akuntabilitas lembaga. Dalam konteks transparansi publik, pengelolaan data SDM yang baik akan mendukung kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan profesionalitas lembaga zakat. Ketika sistem belum mampu menyajikan data yang cepat dan lengkap, lembaga akan mengalami keterbatasan dalam menyampaikan laporan kinerja yang komprehensif kepada stakeholder, baik internal maupun eksternal. Dari sisi kebijakan, Baznas Provinsi Banten sebenarnya telah menyadari pentingnya transformasi digital dalam manajemen SDM. Namun, proses implementasinya membutuhkan tahapan, mulai dari penyediaan infrastruktur, pengembangan sistem, peningkatan kapasitas pengguna, hingga penguatan regulasi internal yang mendukung pemanfaatan teknologi. Tanpa desain yang terencana dan berkelanjutan, digitalisasi hanya akan berhenti pada tahapan pengadaan alat, tanpa diikuti perubahan kultur kerja. Beberapa upaya awal telah dilakukan,

seperti pemanfaatan aplikasi absensi, serta pengarsipan digital melalui cloud. Namun, menurut Ibu Virgin, hal ini masih bersifat parsial dan belum mencerminkan sistem manajemen SDM yang terintegrasi secara menyeluruh. Ia berharap ke depan dapat dibangun HRIS berbasis web atau aplikasi yang menyatukan seluruh aspek manajemen kepegawaian, mulai dari data personal, kompetensi, pelatihan, hingga penilaian kinerja. Belum optimalnya sistem digital manajemen SDM menjadi hambatan struktural dan kultural sekaligus. Hambatan ini mengganggu efisiensi operasional, memperlambat pengambilan keputusan strategis, serta menghambat perkembangan individu pegawai secara terukur. Oleh karena itu, penguatan digitalisasi SDM harus masuk dalam prioritas pembangunan kelembagaan, baik dari sisi investasi teknologi, pelatihan literasi digital, maupun reformasi kebijakan internal. Tanpa itu, strategi pengembangan SDM di Baznas Provinsi Banten akan terus menghadapi keterbatasan dalam menjawab tantangan organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis.

c. Kurangnya Tenaga IT untuk Mendukung Proses Digitalisasi

Kebutuhan akan tenaga ahli di bidang teknologi informasi semakin penting seiring dengan meningkatnya tuntutan digitalisasi dalam pengelolaan kelembagaan, termasuk dalam sistem manajemen sumber daya manusia di BAZNAS Provinsi Banten. Namun, hingga saat ini, lembaga masih menghadapi keterbatasan sumber daya IT internal. Tidak tersedianya personel khusus dengan kompetensi teknis yang memadai telah menjadi kendala utama dalam membangun sistem digital yang terintegrasi dan berkelanjutan. Digitalisasi tidak

hanya memerlukan perangkat dan sistem, tetapi juga SDM yang mampu mengelola, mengembangkan, dan memeliharanya secara profesional.

Ibu Virgin, selaku Staff Divisi SDM, menjelaskan bahwa saat ini pengelolaan sistem digital seperti website dan jaringan masih ditangani oleh satu orang dengan latar belakang teknis yang terbatas, dan sering kali bergantung pada bantuan dari BAZNAS pusat atau pihak eksternal. Ketiadaan formasi khusus untuk posisi IT membuat pengembangan sistem internal, seperti dashboard kepegawaian, database kompetensi, dan platform pelatihan daring, menjadi lambat dan tidak responsif terhadap kebutuhan organisasi. Ketergantungan pada penyedia luar juga menyulitkan lembaga untuk menciptakan sistem yang disesuaikan (*customized*) dengan kebutuhan spesifik antarunit. Akibatnya, sistem yang digunakan cenderung bersifat umum, tidak saling terhubung, dan menyebabkan duplikasi data serta kesenjangan koordinasi. Keterbatasan ini juga berdampak pada minimnya pelatihan digital bagi pegawai, sehingga memperlambat proses pembentukan budaya kerja berbasis teknologi. Kekurangan tenaga IT juga menghambat pemanfaatan data kepegawaian secara optimal. Ketika data tersebar dalam format manual dan tidak terintegrasi, Divisi SDM kesulitan dalam melakukan analisis mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based policy*). Tanpa sistem digital yang baik, upaya seperti pemetaan potensi, analisis tren kehadiran, hingga evaluasi efektivitas pelatihan menjadi sulit dilakukan.

Sebagai solusi, menurut Ibu Virgin, diperlukan langkah strategis jangka menengah hingga panjang. Pertama, dibutuhkan formasi struktural khusus untuk

tenaga IT, baik teknis (programmer, system analyst) maupun manajerial (digital officer, IT planner). Kedua, perlu disusun roadmap digitalisasi yang terencana, dilengkapi dengan dukungan anggaran dan regulasi internal. Dengan demikian, proses transformasi digital tidak lagi bersifat insidental, melainkan menjadi bagian dari strategi institusional yang terintegrasi.

3. Solusi Strategis Untuk Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di BAZNAS Provinsi Banten.

Berdasarkan pemetaan dan identifikasi berbagai hambatan yang telah diuraikan pada rumusan masalah kedua, maka pada bagian ini akan disampaikan serangkaian solusi strategis yang dapat diterapkan secara sistematis oleh BAZNAS Provinsi Banten. Setiap solusi dirancang untuk secara langsung menjawab masing-masing faktor penghambat yang telah ditemukan, dengan tujuan akhir meningkatkan produktivitas kerja lembaga secara konsisten dan berkelanjutan. Pendekatan solusi ini mencakup aspek struktural, teknis, dan pengembangan kapasitas organisasi.

a. Strategi Penanganan Keterbatasan Pegawai Tetap dan Ketimpangan Beban Kerja

Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah minimnya jumlah pegawai tetap, yang berdampak pada ketimpangan beban kerja antarunit maupun individu. Untuk mengatasi hal ini, BAZNAS dapat menerapkan strategi redistribusi tugas berdasarkan hasil analisis beban kerja secara menyeluruh.

Pembagian tugas yang lebih proporsional dapat meningkatkan efisiensi kerja serta mencegah kelelahan pegawai akibat beban berlebih.

Langkah ini dapat didukung dengan perancangan ulang struktur organisasi agar lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan kerja yang dinamis. Di samping itu, lembaga dapat mempertimbangkan perekrutan tenaga tambahan dengan sistem kontrak jangka pendek atau program magang, khususnya untuk pekerjaan yang bersifat administratif atau rutin. Dengan demikian, pegawai tetap dapat lebih fokus pada tugas strategis.

Selain itu, pembentukan tim lintas fungsi atau tim kerja kolaboratif antardivisi juga dapat menjadi solusi untuk menyelesaikan tugas-tugas strategis dan mendesak. Strategi ini memungkinkan optimalisasi sumber daya manusia yang ada tanpa harus selalu bergantung pada penambahan pegawai tetap.

b. Strategi Peningkatan Sistem Digital Manajemen SDM yang Belum Optimal

Hambatan lainnya adalah belum optimalnya sistem digital dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Untuk mengatasi hal ini, BAZNAS perlu merancang dan membangun sistem informasi kepegawaian yang terpadu dan terintegrasi. Sistem ini dapat dimulai dari platform sederhana yang memuat data pegawai, pencatatan kehadiran elektronik, pemantauan kinerja, hingga pelacakan riwayat pelatihan dan pengembangan pegawai.

Selain pengembangan perangkat lunak atau aplikasi, penting untuk melakukan sosialisasi dan pelatihan penggunaan sistem kepada seluruh pegawai agar sistem dapat berfungsi optimal. Pegawai juga perlu dilibatkan dalam proses

penyusunan sistem untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan riil di lapangan.

Implementasi sistem digital ini tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga untuk memperkuat akurasi data dan mempercepat proses pengambilan keputusan yang berbasis data (data-driven decision making). Keberadaan sistem ini juga dapat menjadi dasar untuk pengembangan sistem merit dan evaluasi kinerja pegawai ke depan.

c. Strategi Mengatasi Kekurangan Tenaga IT untuk Mendukung Proses Digitalisasi

Kendala kekurangan tenaga IT yang kompeten menjadi tantangan tersendiri dalam proses transformasi digital. Untuk menjawab persoalan ini, BAZNAS dapat menjalin kemitraan strategis dengan lembaga pendidikan tinggi, khususnya jurusan atau program studi di bidang teknologi informasi. Melalui kerja sama ini, BAZNAS dapat menerima mahasiswa magang atau relawan yang dapat membantu dalam proses pengembangan sistem dan pemeliharaan teknologi yang ada.

Dalam jangka pendek, perekrutan tenaga IT dengan sistem kontrak untuk durasi tertentu dapat menjadi alternatif solusi, khususnya untuk mendukung masa pengembangan dan implementasi awal sistem digital. Hal ini memungkinkan lembaga mendapatkan keahlian yang dibutuhkan tanpa harus langsung merekrut pegawai tetap.

Namun demikian, untuk jangka panjang, penting bagi BAZNAS membentuk satuan kerja atau posisi khusus yang menangani pengelolaan

teknologi informasi secara berkelanjutan. Unit ini akan bertanggung jawab atas pengembangan sistem, pemeliharaan infrastruktur digital, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi yang relevan dengan tugas dan fungsi lembaga.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja pada BAZNAS Provinsi Banten

Strategi MSDM yang diterapkan oleh BAZNAS Provinsi Banten secara umum telah sejalan dengan kerangka model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), yang menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui kombinasi peningkatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi.

- a. *Ability* (Kemampuan): BAZNAS secara konsisten meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan internal dan eksternal. Pelatihan tersebut mencakup aspek teknis seperti penggunaan SIMBA, pelaporan Baznas Center, workshop laporan keuangan syariah, pelatihan pengelolaan data kelembagaan, hingga BIMTEK pengelolaan ZIS dan SOP pengadaan barang/jasa. Upaya ini memperkuat kapasitas pegawai dalam melaksanakan tugas administratif dan operasional secara efektif.
- b. *Motivation* (Motivasi): Nilai spiritual dan ibadah menjadi dasar utama motivasi pegawai. Budaya kerja yang religius dan kekeluargaan, serta apresiasi moral dari pimpinan, memberikan

semangat kerja yang tinggi meskipun kompensasi material terbatas. Kegiatan kerohanian yang rutin juga menjadi penguat semangat batin dan pengingat akan tujuan utama bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada umat dan ibadah kepada Allah SWT.

- c. Opportunity (Kesempatan): Pegawai diberi ruang untuk terlibat dalam pelaksanaan program, pengambilan keputusan teknis, serta pengembangan diri melalui kegiatan pelatihan dan kegiatan sosial. Struktur kerja yang terbuka, serta sistem digital yang sudah digunakan, memberikan peluang bagi pegawai untuk bekerja secara mandiri dan kolaboratif, meskipun masih ada tantangan dalam pembagian beban kerja.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen SDM dalam Mengimplementasikan Strategi untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja pada BAZNAS Provinsi Banten

Penelitian ini menemukan bahwa faktor pendukung utama dari implementasi strategi MSDM di BAZNAS Provinsi Banten antara lain:

- Struktur organisasi yang mapan dan sesuai Standar BAZNAS Nasional
- Adanya anggaran khusus untuk pengembangan SDM
- Dukungan pimpinan dalam Inovasi dan perbaikan layanan
- Lingkungan kerja yang religius dan kekeluargaan

Sementara itu, faktor penghambatnya meliputi:

- Keterbatasan jumlah pegawai tetap dan ketimpangan beban kerja
- Belum optimalnya sistem digital manajemen SDM

- Kurangnya tenaga IT untuk mendukung proses digitalisasi

3. Solusi Strategis Untuk Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di BAZNAS Provinsi Banten.

Solusi atas Keterbatasan Jumlah Pegawai Tetap dan Ketimpangan Beban Kerja:

- Melakukan analisis beban kerja untuk redistribusi tugas secara adil dan proporsional.
- Menyusun struktur organisasi yang lebih adaptif dan efisien.
- Merekrut pegawai tambahan melalui skema kontrak atau magang untuk mendukung pekerjaan administratif.
- Membentuk tim lintas fungsi untuk menangani proyek strategis secara kolaboratif.

Solusi atas Belum Optimalnya Sistem Digital Manajemen SDM:

- Membangun sistem informasi kepegawaian terpadu, meliputi absensi digital, data pegawai, pemantauan kinerja, dan pelatihan.
- Memberikan pelatihan dan sosialisasi penggunaan sistem digital kepada seluruh pegawai.
- Meningkatkan efisiensi dan akurasi data untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Solusi atas Kurangnya Tenaga IT dalam Proses Digitalisasi:

- Menjalinkan kerja sama dengan perguruan tinggi IT untuk menghadirkan mahasiswa magang atau relawan.

- Merekrut tenaga IT kontrak jangka pendek selama proses pengembangan sistem.
- Membentuk unit atau posisi khusus IT untuk pengelolaan dan pengembangan sistem digital secara berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, berikut beberapa saran yang dapat diberikan guna mendukung peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia serta produktivitas kerja di BAZNAS Provinsi Banten:

- Meskipun strategi MSDM di BAZNAS Provinsi Banten telah mencakup tujuh fungsi utama, masih perlu disempurnakan dengan penyusunan rencana strategis SDM secara tertulis dan terstruktur. Disarankan agar BAZNAS menetapkan dokumen strategi SDM jangka menengah dan jangka panjang, yang memuat kebutuhan SDM berdasarkan proyeksi program kerja, serta menyelaraskan pengembangan kompetensi dengan indikator kinerja individu maupun kelembagaan.
- Untuk meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan, disarankan agar BAZNAS Provinsi Banten memperkuat sistem monitoring dan evaluasi kinerja dengan berbasis digital. Hal ini akan membantu memastikan konsistensi capaian kerja dan memudahkan proses pelaporan. Selain itu, penting untuk menetapkan indikator produktivitas yang terukur dan dikaitkan langsung dengan program kerja utama setiap bidang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliyuddin, Albi. 2022. “Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Amil Zakat di BAZNAS Kota Depok Tahun 2021.” *Repository Uin Syarif Hidayatullah Jakarta* XI: 105–18.
- Andrian, Astri Dwi et al. 2022. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (1): 1–216.
<https://dspace.uc.ac.id/bitstream/handle/123456789/6770/Content6770.pdf?sequence=3>.
- Astuti, Sri. 2023. *Strategi Meningkatkan Produktivitas Kerja Dosen*. Media Nusantara Creative Malang.
- Avissa, Caesya Noor, Ikhwan Hamdani, dan Suyud Arif. 2021. “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Islami Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah 212 Sentul.” *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 5(1): 115–28. doi:10.47467/elmal.v5i1.650.
- Heryati, Yati, Rahman Rahim, dan Edi Jusriadi. 2021. “Pengaruh Human Capital dalam Meningkatkan Pengelolaan Zakat pada Kantor BAZNAS di Provinsi Sulawesi Barat.” *Competitiveness* 10(2): 172–90.
<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/competitiveness/article/view/6905>.
- Hidayat, Rian, dan Sardin A. Anwar. 2024. “Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A’yun).” *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah* 1(2): 387–96. doi:10.62515/staf.v1i2.81.

Ibnu, Sina. 2022. “Metodologi Penelitian.” *Widina Bhakti Persada Bandung*: 12–26.

In Munawaroh, Ieke Sartika Iriany, Tinneke Hermina. 2024. “Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja Amil Zakat.” (2016): 1–9. [https://digilib.uinsgd.ac.id/91115/%0Ahttps://digilib.uinsgd.ac.id/91115/4/4_BAB I.pdf](https://digilib.uinsgd.ac.id/91115/%0Ahttps://digilib.uinsgd.ac.id/91115/4/4_BAB%20I.pdf).

Isqowi Indhadhin, Mukrodi Mukrodi, dan Hadi Supratikta. 2025. “Nilai-Nilai Spiritualitas dalam Aksi: Kepemimpinan di Yayasan Dompot Dhuafa.” *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi* 4(1): 26–40. doi:10.55606/jurrie.v4i1.4374.

Karunia, Dwi, dan Ahmad Makhtum. 2023. “Human Resource Management Strategies on The Effectiveness Of Zakat Collection and Distribution Lazismu Sidoarjo.” *Jurnal Ekonomi Syariah* 8(2): 226–35. doi:10.37058/jes.v8i2.8772.

Lufitasari, Eka, Mochamad Mochklas, dan Djoko Soelistya. 2020. “Employee Performance Pt. Millenium Pharmacon International Tbk: Quality Of Human Resources (Hr) And Information Systems Of Millenium Pharmacon International (SIMPI).” *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 4(03): 256–64. doi:10.29040/ijebar.v4i03.1329.

Lukas, Alva Yuventus, dan Jusuf Wilson Meynerd Rafael. 2020. “Human Resources Factors Affecting Increasing Labor Productivity in Construction Projects in East Nusa Tenggara.” *Journal Innovation of Civil Engineering (JICE)* 1(1): 32. doi:10.33474/jice.v1i1.9061.

Mahanum, Mahanum. 2021. “Tinjauan Kepustakaan.” *ALACRITY: Journal of Education* 1(2): 1–12. doi:10.52121/alacrity.v1i2.20.

Manurung, Candra Wijaya dan Ojak. 2021. 6 Jurnal Sains dan Seni ITS *PRODUKTIVITAS KERJA Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal*.

<http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
<http://fiskal.kemenkeu.go.id/ejournal>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055>
<https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006>
<https://doi.org/10.1>.

Maulana, Rizky, Asep Jamaludin, Program Studi Manajemen, dan Universitas Buana Perjuangan. 2024. “Analysis of factors affecting human resource management strategies at baznas karawang regency.” 7: 1499–1510.

Meilani, Risma, Widya Lelisa Army, dan Yanto Lesmana. 2024. “Efektivitas Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Karawang Untuk Meningkatkan Pendapatan Zakat.” 13: 1164–70.

Miftahur Rizik, Muhamad Arsad. 2020. “Manajemen Pendidikan Di Pondok Pesantren Jauharul Falah Al Islamy.” *Jurnal Mikraf: Jurnal Pendidikan* 1(2): 76–87.

Muslim, Saiful. 2022. “Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Produktivitas KERJA.” *Jurnal Perbankan*

Syariah 3: 83–104. doi:<https://doi.org/10.51339/nisbah.v3i1.388>.

Nashrullah, Mochamad, Eni Fariyatul Fahyuni, Nurdyansyah Nurdyansyah, dan Rahmania Sri Untari. 2023. Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data) *Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)*. doi:10.21070/2023/978-623-464-071-7.

Ni Putu Ayu Daniswari, I Nengah Aristana. 2023. “STRATEGI Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada Cv. Kori Dewata Karya Tabanan.” *Journal Research of Management* 4(2): 237–48. doi:<https://doi.org/10.51713/jarma.v4i2.103>.

Ong, Johan Oscar, dan Masyhudzulhak Mahazan. 2020. “Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0.” *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal* 2(1): 159–68. doi:10.21512/becossjournal.v2i1.6252.

PITRI, PETI. 2023. “Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Bangka.” *Vol. 3 No. 3 (2024): Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 1192: 286–300.

Pudiastuti, Elisabeth Tanti, dan Sukmo Hadi Nugroho. 2021. “Strategies for Improving the Performance of Human Resources Through an Organizational Work Productivity.” *Journal Asro* 12(01): 98. doi:10.37875/asro.v12i01.386.

Rijali, Ahmad. 2018. “Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari

- Banjarmasin.” *Jurnal Alhadharah* 17(33): 81–95.
- Rina Andi Astuti, Nurhasan, dan Ryan Bianda. 2024. “Strategi Pengelolaan Dana Zakat Dalam Pemberdayaan Ekonomi (Studi Baznas Kabupaten Bogor).” *Journal of Student Development Information System (JoSDIS)* 4(1): 1–11.
- Rohman, Abd. 2017. *Dasar dasar manajemen*.
[https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab 2.pdf?sequence=11](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab%202.pdf?sequence=11).
- Rusby, Zulkifli. 2019. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. 4: 763–73.
- Saimin, Noor Salim, Enny Ariyanto, Erna Sofriana Imaningsih. 2023. “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Di Era Digitalisasi.” *Journal of Economics and Business UBS* 12(1): 260–68. doi:<https://doi.org/10.52644/joeb.v12i1.126>.
- sugesti melisa, dan ahmad gunawan. 2024. “Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan pada Perusahaan.” *Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 3(2): 60–67.
<https://journal-nusantara.com/index.php/JIM/article/view/2756/2251>.
- Sugiarti Endang. 2023. 53 *Journal of Chemical Information and Modeling Manajemen Sumber Daya Manusia Mengelola Potensi Untuk Keunggulan Kompetitif*. ed. Wahyudi. Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional Anggota IKAPI (403/JBA/2021) Redaksi.
<https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1595750%0Ahttps://doi.org/10.1080/17518423.2017.1368728%0Ahttp://dx.doi.org/10.1080/17518423.2017.1368>

Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Serang.” *Equilibrium Point : Jurnal Manajemen dan Bisnis* 7(2): 81–95. doi:10.46975/ebp.v7i2.581.

Umam, Khoirul, dan Yunan Akhmad. 2021. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya Akhmad Yunan Atho’illah.” *Manova* 11(1): 68–83. www.kemenperin.go.id.

Widiastuti, Ika. 2020. “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Pada Dinas Kebersihan Kota Bekasi.” *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 1(2): 59–67. doi:10.15575/jim.v1i2.10317.

Yartati, Hermi. 2022. “Impact of Human Resource Competency Development on Employee Work Productivity.” *Ikonomika* 6(2): 237–46. doi:10.24042/febi.v6i2.10479.

Yuliani, Irma. 2023. 44 *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical* MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. doi:10.1088/1751-8113/44/8/085201.

Zulfirman, Rony. 2022. “Implementasi Metode Outdoor Learning dalam Peningkatan Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Agama Islam di MAN 1 Medan.” *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP* 3(2): 147–53. doi:10.30596/jppp.v3i2.11758.

LAMPIRAN



Penyerahan Surat Izin Penelitian dan Observasi Lapangan



Wawancara dengan Pak Mulyadi
Selaku Wakil Ketua IV BAZNAS Banten



Wawancara dengan Ibu Yani Hidayani
Selaku Kepala Pelaksana BAZNAS Banten



Wawancara dengan Ibu Virgin
Selaku Staff Divisi SDM BAZNAS Banten



Wawancara dengan Bu Kartika
Selaku Staff BAZNAS Banten

WAWANCARA

Daftar pertanyaan wawancara ini berfungsi untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian yang berjudul *“Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada BAZNAS Provinsi Banten”*.

Rumusan Masalah :

1. Bagaimana Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten?
2. Apa Saja Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen SDM dalam Mengimplementasikan Strategi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Baznas Provinsi Banten?

Narasumber : Ketua Umum/Wakil Baznas Provinsi Banten

Indikator MSDM	Pertanyaan Wawancara	Komponen AMO	Indikator Produktivitas Kerja
Perencanaan SDM	Bagaimana strategi perencanaan SDM yang diterapkan BAZNAS untuk meningkatkan produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Pengembangan Diri
Pengadaan SDM	Bagaimana strategi rekrutmen dan seleksi SDM dalam mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Mutu
Pengembangan SDM	Bagaimana pengembangan SDM dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai?	Ability, Motivation	Pengembangan Diri, Kemampuan
Pengelolaan Kinerja	Bagaimana sistem pengelolaan kinerja diterapkan untuk mencapai hasil kerja yang optimal?	Motivation, Opportunity	Hasil yang Dicapai, Semangat Kerja, Efisiensi
Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan	Bagaimana kebijakan kompensasi dan penghargaan meningkatkan semangat dan produktivitas kerja pegawai?	Motivation	Semangat Kerja
Pengelolaan Hubungan Kerja	Bagaimana hubungan kerja antar pegawai dan pimpinan dikelola untuk mendukung produktivitas?	Motivation, Opportunity	Semangat Kerja, Efisiensi
Pengelolaan Perubahan	Bagaimana BAZNAS mengelola perubahan agar pegawai dapat beradaptasi dan mempertahankan produktivitas?	Ability, Motivation, Opportunity	Kemampuan, Semangat Kerja, Efisiensi
Faktor Pendukung dan Penghambat	Faktor pendukung dan penghambat utama dalam implementasi strategi MSDM untuk meningkatkan produktivitas? Bagaimana AMO membantu mengatasi hambatan?	Ability, Motivation, Opportunity	Semua indikator produktivitas

Narasumber : Kepala Pelaksana dan Divisi SDM BAZNAS Provinsi Banten

Indikator MSDM	Pertanyaan Wawancara	Komponen AMO	Indikator Produktivitas Kerja
Perencanaan SDM	Bagaimana proses perencanaan SDM di unit Anda dalam mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Pengembangan Diri
Pengadaan SDM	Apa kendala dan strategi pengadaan SDM untuk mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Mutu
Pengembangan SDM	Bagaimana program pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi?	Ability, Motivation	Pengembangan Diri, Semangat Kerja
Pengelolaan Kinerja	Bagaimana evaluasi kinerja diterapkan untuk meningkatkan hasil kerja dan mutu?	Motivation, Opportunity	Hasil yang Dicapai, Mutu, Efisiensi
Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan	Bagaimana sistem kompensasi dan penghargaan mempengaruhi motivasi dan produktivitas kerja?	Motivation	Semangat Kerja
Pengelolaan Hubungan Kerja	Bagaimana komunikasi dan hubungan kerja mendukung peningkatan produktivitas?	Motivation, Opportunity	Semangat Kerja, Efisiensi
Pengelolaan Perubahan	Bagaimana adaptasi terhadap perubahan sistem dan teknologi mendukung produktivitas?	Ability, Motivation, Opportunity	Kemampuan, Semangat Kerja, Efisiensi
Faktor Pendukung dan Penghambat	Apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan strategi MSDM? Bagaimana AMO berperan?	Ability, Motivation, Opportunity	Semua indikator produktivitas

Narasumber : Staff Baznas Provinsi Banten

Indikator MSDM	Pertanyaan Wawancara	Komponen AMO	Indikator Produktivitas Kerja
Perencanaan SDM	Apakah Anda mengetahui strategi perencanaan SDM yang diterapkan untuk meningkatkan produktivitas kerja? Bagaimana keterlibatan Anda?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Pengembangan Diri

Pengadaan SDM	Bagaimana pengalaman Anda dalam proses rekrutmen yang mendukung produktivitas kerja?	Ability, Opportunity	Kemampuan, Mutu
Pengembangan SDM	Apakah Anda mendapatkan pelatihan dan pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi?	Ability, Motivation	Pengembangan Diri, Semangat Kerja
Pengelolaan Kinerja	Bagaimana evaluasi kinerja Anda dilakukan dan bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi kerja?	Motivation	Hasil yang Dicapai, Semangat Kerja
Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan	Apakah sistem kompensasi dan penghargaan memotivasi Anda dalam bekerja?	Motivation	Semangat Kerja
Pengelolaan Hubungan Kerja	Bagaimana hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja mempengaruhi produktivitas Anda?	Motivation, Opportunity	Semangat Kerja, Efisiensi
Pengelolaan Perubahan	Bagaimana Anda menghadapi perubahan sistem kerja seperti digitalisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas?	Ability, Motivation, Opportunity	Kemampuan, Semangat Kerja, Efisiensi
Faktor Pendukung dan Penghambat	Menurut Anda, apa faktor pendukung dan penghambat yang berpengaruh pada implementasi strategi MSDM? Apakah AMO membantu Anda menghadapi hambatan tersebut?	Ability, Motivation, Opportunity	Semua indikator produktivitas

**Matriks Temuan Strategi MSDM Pada BAZNAS Provinsi Banten
Berdasarkan Teori AMO**

Aspek AMO	Temuan Lapangan	Implementasi Strategi MSDM	Dampak terhadap Produktivitas
Ability (Kemampuan)	Masih terbatasnya jumlah pegawai tetap	Penyediaan pelatihan berbasis kebutuhan kerja	Peningkatan kompetensi sebagian pegawai
	Keterbatasan pelatihan berbasis teknologi	Peningkatan rekrutmen fungsional SDM	Namun beban kerja masih timpang antar bagian
	Kurangnya tenaga IT pendukung digitalisasi	Rencana peningkatan kapasitas IT internal	
Motivation (Motivasi)	Adanya dukungan pimpinan terhadap inovasi	Penyusunan target berbasis kinerja	Tingkat loyalitas dan semangat kerja tinggi
	Lingkungan kerja yang religius dan kekeluargaan	Sistem insentif non-materi (penghargaan internal, kepercayaan publik)	Performa meningkat walau belum didukung penuh SDM memadai
	Komitmen terhadap pelayanan mustahik	Penanaman nilai-nilai spiritualitas kerja	
Opportunity (Kesempatan)	Struktur organisasi sudah sesuai standar nasional	Perbaikan alur kerja dan struktur pelaporan	Terbuka peluang kolaborasi lintas bagian
	Adanya anggaran khusus pengembangan SDM	Penguatan kerja tim lintas bidang	Digitalisasi belum optimal hambat efisiensi kerja
	Sistem digitalisasi masih terbatas	Perluasan akses terhadap teknologi pendukung	