

YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM RIAU

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

FAKULTAS AGAMA ISLAM

**PERAN PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN ETOS KERJA
KARYAWAN DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
PROVINSI RIAU**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam (FAI)
Univesitas Islam Riau (UIR) untuk memenuhi Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (SE)*



Oleh:

SAOLIM PUTRA
NPM 142310177

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

FAKULTAS AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

PEKANBARU

2021

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Yang bertanda tangan di

Nama : SAOLIM PUTRA

NPM : 142310177

Program Studi : Ekonomi Syariah

Fakultas : Agama Islam

Judul Skripsi : Peran pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar hasil karya saya sendiri dan dapat dipertanggung jawabkan bila kemudian hari ternyata skripsi yang saya buat adalah plagiat dari orang dan saya bersedia ijazah saya dicabut dari Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau (UIR).

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Pekanbaru, 22 November 2021

Yang menyatakan,



Handwritten signature of Saolim putra.

Saolim putra

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis diberikan kesempatan dan kemampuan untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau.

Sholawat beserta salam semoga tetap tercurah bagi Nabi Muhammad SAW dan selaku ummat Islam semoga kita mampu menjalankan setiap sunnah Rasul termasuk sunnah dalam bidang pengembangan ekonomi ummat berdasarkan Syariah Islam sebagaimana yang telah dicontohkannya beserta para sahabat dan tabi'in. Peneliti tertarik meneliti mengenai **Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau**. Dalam penulisan ini penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan dan motivasi secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Riau yaitu Bapak Prof. Dr. Syafrinaldi, SH., M.C.I
2. Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau Bapak Dr. Zulkifli MM, ME.Sy
3. Ketua Prodi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau Bapak Muhammad Arif, SE. MM dan selaku Dosen Pembimbing

yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

4. Bapak dan ibu dosen pengajar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama perkuliahan. dan semua pegawai Tata Usaha yang dalam hal ini banyak membantu dalam menyelesaikan segala urusan administrasi.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan sehingga penulis mengharapkan adanya saran dan kritikan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Pekanbaru, 02 November 2021

Penulis

SAOLIM PUTRA
NPM : 142310177

ABSTRAK

PERAN PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN ETOS KERJA KARYAWAN DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL PROVINSI RIAU

SAOLIM PUTRA
NPM 142310177

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau. Penelitian ini bersifat deskriptif dan data yang digunakan ialah data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara kepada karyawan, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, internet, dan media-media lainnya. Metode analisis yang digunakan adalah metode kualitatif. Hasil penelitian diketahui Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau, peneliti melihat peran kepemimpinan dalam upaya meningkatkan etos kerja islam cukuplah baik, hal ini dbuktikan dengna hasil wawancara kepada Direktur bahwasannya direktur sudah memenuhi secara keseluruhan indikator-indikator guna meningkatkan etos kerja karyawan. Hal tersebut dapat terlihat dari sikap maupun cara yang diterapkan sebagai pimpinan di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau. Peran yang sangat penting dalam peningkatan kedisiplinan dengan selalu memberikan contoh yang baik, salah satu indikator penting dalam seseorang pemimpin yaikni meningkat etos kerja, karna ketika dorongan etos kerja sudah tertanam menjadi prinsip bagi karyawan maka akan tercermin dari sikap kedisiplinan pada karyawan, pengarahan yang diberikan menjadi lebih bersemangat dengan tugas sesuai dengan kewajiban karyawan masing-masing dan pekerjaan yang diberikan serta berpengaruh pada tanggung jawab dan loyalitas terhadap lembaga keuangan yang menjadi tempat bekerjanya sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya guna mencapai tujuan pribadi karyawan ataupun tujuan bersama lembaga keuangan.

Kata Kunci: Peran, Pimpinan, Etos Kerja

BSTRACT

THE LEADERSHIP ROLE IN INCREASING EMPLOYEES' PERFORMANCE AT NATIONAL AMIL ZAKAT AGENCY RIAU PROVINCE

SAOLIM PUTRA NPM 142310177

The purpose in this research examine to know the leadership role in increasing employees' performance at national amil zakat agency Riau Province. This research was descriptive and the data used primer and secondary data. Primer data collection used interview to employees, meanwhile secondary data took from books, internet, and others medias. Analysis method used qualitative method. Based on this research findings, it could be seen the leadership role as an effort to increase Islamic performance was better. It could be proved that based on interview result to the director where he was used all indicators to increase employees' performance. It could be seen from the attitude or the implementation way as a leader that was important to increase the discipline with give better example. One of the most important indicators as a leader to create a good performance. Where when the performance encourages the performance had been a principle to employees and it would be seen from discipline employees, enthusiastic briefing, and suitable job desk in running their duties and influence with responsibility also the loyalty to the company became maximal to reach employees personal purpose or their team purpose with financial agency.

Keywords: Role, Leadership, Performance

الملخص

دور القادة في تحسين أخلاقيات لموظفي وكالة عامل الزكاة الوطنية محافظة رباو

ساوالم بوترا

١٤٢٣١٠١٧٧

كان الغرض من هذا البحث هو تحديد دور القادة في تحسين أخلاقيات لموظفي وكالة عامل الزكاة الوطنية محافظة رباو. هذا البحث بحث وصفي والبيانات المستخدمة هي بيانات أولية وثانوية. تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات مع الموظفين، بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من الكتب والإنترنت ووسائل الإعلام-والوسائل الأخرى. الطريقة التحليلية المستخدمة هي طريقة نوعية. نتائج البحث معروفة. بناء على بحث أجراه الباحث في وكالة عامل الزكاة الوطنية محافظة رباو، يرى الباحث أن دور القيادة في محاولة تحسين أخلاقيات العمل الإسلامية جيد جدًا، وهذا مثبت مع نتائج المقابلات مع المدير أن المدير قد استوفى المؤشرات العامة من أجل تحسين أخلاقيات العمل للموظفين. يمكن ملاحظة ذلك من خلال الموقف والطريقة المطبقة كشركة رائدة في وكالة عامل الزكاة الوطنية محافظة رباو. وهناك دور مهم جدا في تحسين الانضباط لتعيين دائما مثالا جيدا، مؤشر مهم واحد في القائد الذي يزيد من أخلاقيات العمل، لأنه عندما عمل الرغبة أخلاقيات متأصلة في مبادئ للموظفين سوف ينعكس ذلك في موقف الانضباط على الموظفين هو التوجيه الذي تم منحه إلى مزيد من الحماس للمهمة بما يتوافق مع التزامات كل موظف والعمل المعطى ويؤثر على المسؤولية والولاء للمؤسسة المالية التي يعمل بها حتى يتمكن من تعظيم أدائه من أجل تحقيق الشخصية. أهداف الموظفين أو أهداف المؤسسة المالية.

الكلمات المفتاحية: الدور، القائد، أخلاقيات العمل

DAFTAR ISI

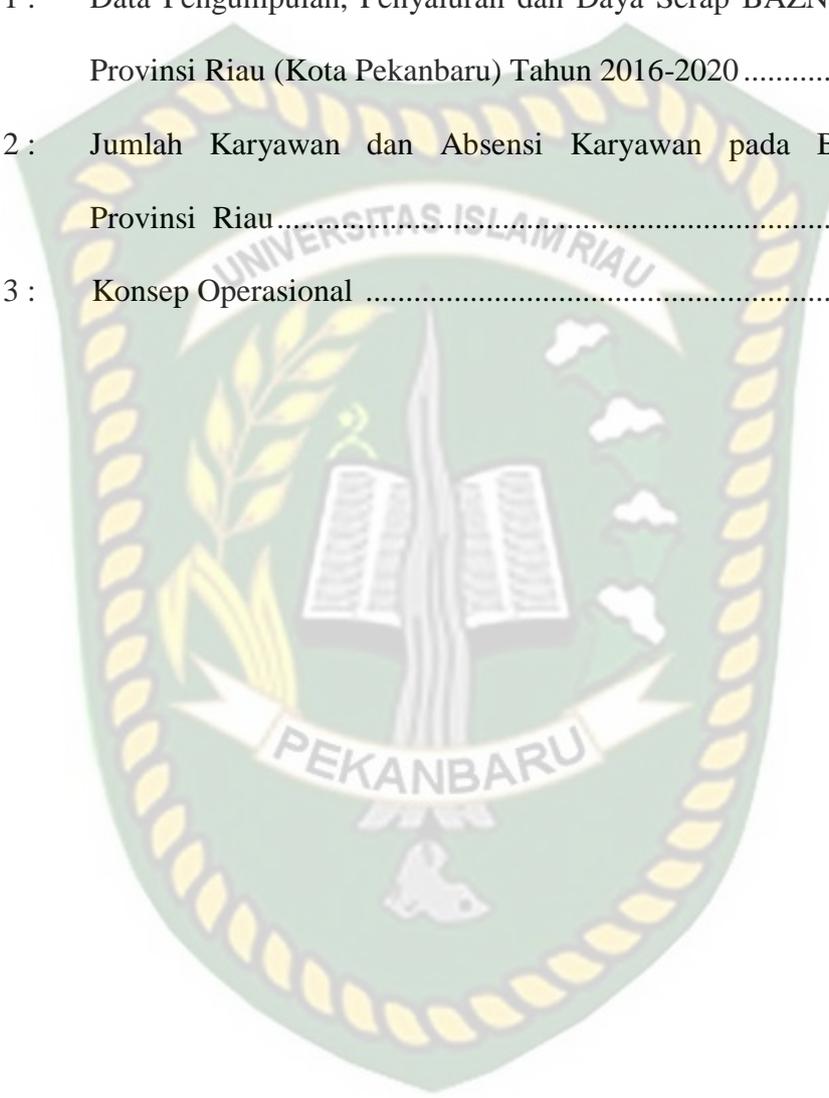
	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK1	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Kepemimpinan	9
B. Etos Kerja.....	20
C. Kepemimpinan Organisasi Dalam Pandangan Islam.....	30
D. Penelitian Terdahulu	36
E. Penelitian Relevan.....	37
F. Konsep Operasional	39
G. Kerangka Konseptual	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Jenis Penelitian	41
B. Lokasi Penelitian.....	41
C. Tempat dan Waktu Penelitian	41
D. Subjek dan Sumber Data	42
E. Jenis dan Sumber Data.....	42
F. Informasi Penelitian	43
G. Teknik Pengumpulan Data.....	43

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
A. Gambaran Umum Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau	45
B. Analisis Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau	48
C. Analisis Data	82
BAB V PENUTUP.....	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran.....	87
DAFTAR KEPUSTAKAAN	88



DAFTAR TABEL

Tabel 1 :	Data Pengumpulan, Penyaluran dan Daya Serap BAZNAS di Provinsi Riau (Kota Pekanbaru) Tahun 2016-2020	4
Tabel 2 :	Jumlah Karyawan dan Absensi Karyawan pada Baznas Provinsi Riau	5
Tabel 3 :	Konsep Operasional	39



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Konseptual 40



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Keputusan Dekan
- Lampiran 2 : Surat Riset
- Lampiran 3 : Surat Balasan Riset
- Lampiran 4 : Surat Bukti Penerjemahan Abstrak
- Lampiran 5 : Wawancara
- Lampiran 6 : Hasil Turnitin
- Lampiran 7 : Hasil Dokumentasi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu penentu maju mundurnya sebuah perusahaan atau kantor tergantung kepada seorang pimpinan atau manajer bagaimana dia mengarahkan karyawan atau pegawainya serta meningkatkan etos kerja bawahannya. Pengelolaan aktivitas setiap organisasi harus benar-benar tepat agar tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat tercapai secara maksimal. Karena setiap aktivitas organisasi tidak lepas dari daya guna manusia tenaga kerja atau pegawainya.

Peranan pimpinan sangat penting untuk mengembangkan berbagai potensi sumber daya manusia dengan organisasi agar mampu diintegrasikan secara efektif dan efisien. Hal ini juga menggambarkan semakin meningkatnya kebutuhan akan sumber daya manusia terutama yang memiliki etos kerja yang tinggi.

Menurut Tasmara (2005:15), etos berasal dari bahasa Yunani (ethos) yang berarti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakini. Kerja adalah aktivitas yang dilakukan karena ada dorongan untuk mewujudkan sesuatu sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang besar untuk menghasilkan karya atau produk yang berkualitas, atau juga sesuatu yang direncanakan.

Disisi lain, makna kerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran, dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*Khoiru Ummah*) atau dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu mamaniasikan dirinya.

Etos kerja menurut Tohardi (2003:11) adalah kemampuan orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Selanjutnya menurut Hasibuan, etos kerja adalah kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias sehingga penyelesaian pekerjaan cepat dan baik. Etos kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang bekerja untuk menghasilkan yang lebih baik tanpa menambah keletihan.

Dari beberapa defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah kekuatan yang muncul dari seseorang atau kelompok untuk melakukan pekerjaan dengan penuh kesadaran sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan hasil yang lebih baik. Di dalam etos kerja terdapat semacam semangat yang kuat yang mengikat dan menyedot seluruh energi seseorang untuk mewujudkan setiap pekerjaannya melebihi hasil orang lain. Hal ini karena mereka merasakan bahwa dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya terdapat ruh, misi, dan keterpanggilan untuk mendapatkan rahmad dan ridho Allah.

Di dalam organisasi atau perusahaan, dengan adanya etos kerja yang tinggi dari buruh atau karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat. Disamping itu, dengan etos kerja

yang tinggi pihak organisasi atau perusahaan akan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.

Bekerja keras untuk menghasilkan karya nyata dalam suatu hal yang dipandang terpuji dan diwajibkan dalam Islam. Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa kerja itu mengandung hakikat sebagai pengabdian pada Illahi, yang mempunyai nilai setara dengan ibadah. Akibatnya sikap muslim terhadap kerja adalah positif, wajib, tekun, rapi, jujur, rasional, sedia maju/berbuat baik, tepat waktu, berpandangan masa depan dalam arti kepada hasil yang baik, kreatif dalam menggunakan peluang, mau bekerja sama, kerja keras, dan disiplin (Jusmaliani, 2008:75).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan lembaga pemerintah non-struktural yang mandiri bertanggungjawab kepada Presiden RI, berwenang melaksanakan tugas pengelolaan zakat secara nasional. BAZNAS melaksanakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan dan pertanggung jawaban atas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat.

BAZNAS Kabupaten/Kota di Provinsi Riau merupakan organisasi pengelola zakat yang dibentuk dengan keputusan walikota/bupati, yang mengupayakan pendistribusian dana dalam rangka pemberdayaan keluarga miskin dengan prinsip skala prioritas, pemerataan keadilan dan kemitraan. Sementara di BAZNAS kabupaten/kota di Provinsi Riau potensi zakat dalam pengumpulan, penyaluran dan daya serap dapat dilihat pada table 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Data Pengumpulan, Penyaluran dan Daya Serap BAZNAS di Provinsi Riau (Kota Pekanbaru) Tahun 2016-2020

Tahun	Pengumpulan	Penyaluran	Daya Serap (%)
2016	Rp. 2.211.089.213	Rp.1.906.164.762	86%
2017	Rp. 5.086.561.080	Rp.4.427.535.176	87%
2018	Rp. 6.017.512.679	Rp.6.384.764.859	106%
2019	Rp. 6.321.523.448	Rp.6.630.136.435	105%
2020	Rp. 5.292.064.892	Rp.4.698.742.460	89%

Sumber : Baznas di Provinsi Riau, 2021

Karyawan dalam sebuah perusahaan, memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan kontribusi terhadap maju dan mundurnya sebuah perusahaan. Oleh karena itu, seorang karyawan dituntut untuk memiliki etos kerja yang tinggi, sehingga memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaannya. Hal ini dikarenakan ditengah globalisasi ekonomi dunia dan kondisi internasional serta eksternal yang senantiasa berubah dengan cepat, persaingan yang semakin berat, sudah tentu diperlukan kemampuan yang prima untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi etos kerja ini adalah pimpinan. Dalam organisasi pimpinan harus dapat menjalankan komunikasi efektif dan seorang pimpinan harus menjadi komunikator yang baik. Oleh karena itu, komunikasi dalam manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dapat menciptakan kerja sama yang efektif serta dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam penerapan etos kerja, peranan pimpinan sangat penting, karena pemimpin merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam organisasinya. Disini yang dimaksud kepemimpinan adalah kegiatan seorang pemimpin atau atasan

yang memberikan pembinaan, motivasi, mempengaruhi atau mengontrol pikiran atau tingkah laku anggotanya untuk mencapai tujuan.

Penelitian tentang etos kerja ini akan penulis teliti pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau karena berdasarkan pengamatan penulis, peran pimpinan pada perusahaan ini belum berjalan secara efektif. Hal ini dapat dilihat masih ada karyawan yang tidak disiplin dalam melaksanakan tugas, karyawan lebih santai dalam bekerja, dan karyawan pulang tidak tepat waktu pada jam kantor. Berikut jumlah karyawan pada Baznas Provinsi Riau beserta absensi karyawan selama lima bulan terakhir, yaitu :

Tabel 1.2. Jumlah Karyawan dan Absensi Karyawan pada Baznas Provinsi Riau

No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan Izin (orang)	Jumlah karyawan sakit (orang)	Jumlah karyawan datang terlambat	Jumlah karyawan cuti (orang)
1.	Januari	16	4	3	5	1
2.	Februari	16	2	2	4	0
3.	Maret	16	2	2	4	0
4.	April	16	1	4	6	1
5.	Mei	16	2	2	9	0
Jumlah absensi			11	13	28	2

Sumber : Baznas Provinsi Riau

Jika dilihat dari Tabel 1.2 terlihat tingkat absensi selama lima bulan terakhir, karyawan paling banyak adalah karyawan yang datang terlambat yaitu sebanyak 28 orang, kemudian karyawan yang izin untuk tidak bekerja sebanyak 11 orang, karyawan yang izin sakit sebanyak 13 orang dan karyawan yang cuti sebanyak 2 orang, banyaknya karyawan yang datang terlambat maka dapat berdampak pada menurunnya kinerja karyawan tersebut.

Pada umumnya karyawan ingin bekerja dengan baik dan tekun terutama dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku akan menunjang tercapainya tingkat prestasi yang baik. Dalam rangka mewujudkan karyawan yang profesional yang mampu mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan tentunya membutuhkan peran pimpinan terhadap suatu pengelolaan sumber daya yang terpadu, sehingga mereka dapat diarahkan untuk mencapai prestasi optimalnya dalam bekerja, seperti melalui upaya pembinaan etos kerja para karyawan agar tugas-tugas pelayanan pada masyarakat luas dapat berlangsung lancar sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk menelitinya lebih lanjut tentang peran pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau dari sudut pandang ekonomi islam. Persoalan itu diangkat dengan judul **“Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas maka pokok masalah dapat dirumuskan adalah : Bagaimana peran pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah : untuk mengetahui peran pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi penulis sendiri dalam menerapkan disiplin ilmu yang diterima selama dibangku kuliah.
2. Dapat dijadikan pedoman bagi pihak yang berkepentingan apabila bermaksud melakukan penelitian dalam bidang yang sama.

E. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan dan penulisan pada penelitian ini perlu ada sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan tentang Latar Belakang, Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian dan Sistematika Penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini akan membahas tentang kajian teori, yang berisikan penjelasan tentang kepemimpinan, etos kerja, penelitian relevan, konsep operasional dan kerangka berfikir.

BAB III METODE PENELITIAN

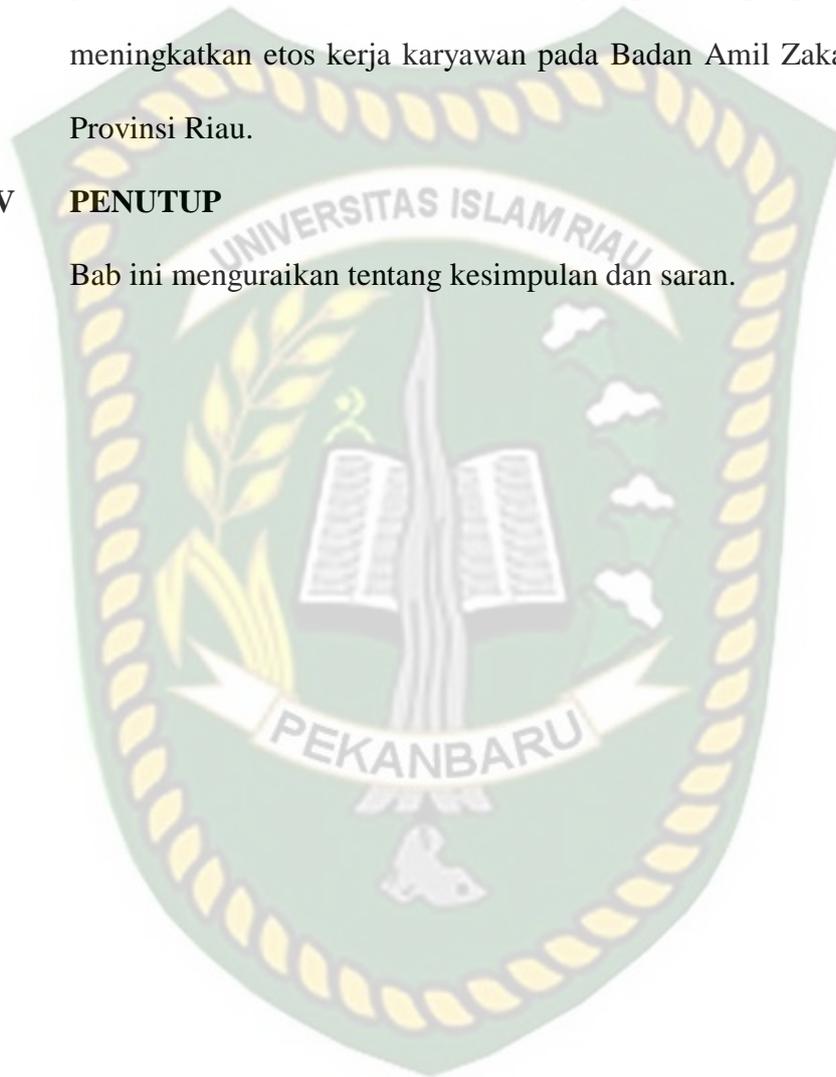
Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, serta analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum lokasi penelitian dan pembahasan hasil temuan tentang peran pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.

BAB V PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dan saran.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin". Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin.

Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin". Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu

bidang, sehingga diamampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartono, 2010).

Kelangsungan hidup dari sebuah organisasi tentunya selalu berkaitan dengan aktivitas orang-orang yang berada di dalam organisasi, dan berjalannya sistem yang menunjang aktivitas organisasi. Kepemimpinan sebagai bagian dalam setiap aktivitas organisasi mempunyai peranan yang penting, dimana kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu arah dan tujuan organisasi. Berikut ini dipaparkan mengenai definisi dari kepemimpinan menurut beberapa ahli:

Definisi kepemimpinan menurut Stoner (2010) adalah sebagai berikut: Kepemimpinan adalah pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pemimpin selama proses pengarahan dan mempengaruhi tenaga kerjanya.

Locke seperti yang dikutip oleh Pidekso dkk (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama.

Menurut Kartono (2010), kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi Conform dengan keinginan pemimpin. Sedangkan menurut Robbin (2012), Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam

menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2014).

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Definisi kepemimpinan tersebut mencakup tiga elemen yaitu sebagai berikut: (Pidekso dkk, 2010)

1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*).

Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka.

- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Dalam melakukan tugasnya setiap pemimpin akan memilih gaya atau corak kepemimpinan untuk maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas sebagai seorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan yang tepat dalam suatu badan usaha akan membawa kontribusi positif bagi badan usaha. Selain mampu meningkatkan atau memotivasi tenaga kerja dalam bekerja, kepemimpinan juga memberikan kontribusi pada meningkatnya produktivitas kerja tenaga kerja.

Menurut Yulk (2010), ada beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Motivasi Kerja, motivasi adalah suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi, diarahkan dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional dapat

mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai kinerja yang direncanakan.

2. Komitmen Organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku karisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual. Untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional.
3. Kepuasan Kerja, perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan. Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaan yang baik.
4. Keinginan Berpindah, perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan negatif dengan keinginan tenaga kerja untuk meninggalkan profesi dan pekerjaannya saat ini. Sebagai contoh, bila seorang pemimpin menerapkan “perhatian yang berorientasi” dengan cara *men-support* bawahan, maka tingkat keinginan berhentinya seorang bawahan akan relatif rendah.

Menurut pendapat Northouse, dalam Wijaya (2012), ada beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Berdasarkan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi.
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi.
3. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama.
4. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan.
6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

2. Model Kepemimpinan

Menurut Ratnaningsih (2009) kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Stoner (2010) memperkenalkan konsep kharisma dalam kepemimpinan. Pandangannya bahwa pemimpin yang penuh kharisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya. Sedangkan Burns seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009) lebih senang membicarakan tentang “*heroic leadership*” daripada sebuah kharisma dan sebuah konsep tentang *transformational leadership*. Burn mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* adalah “*a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*”. Yaitu merupakan sebuah proses dimana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Pemimpin akan mampu mendorong semangat, menggunakan nilai-nilai, kepercayaan dan dapat memenuhi kebutuhan para bawahannya. Pemimpin yang melakukan hal itu dalam situasi yang cepat berubah atau dalam situasi yang krisis disebut dengan pemimpin transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Pidekso dkk (2012) dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Ada empat keahlian yang digunakan oleh para pemimpin transformasional (Donnelly, 2009), yaitu:

- a. Pemimpin memiliki visi bahwa ia mampu mengutarakan pikirannya dengan jelas. Visinya bisa berupa tujuan, sebuah rencana atau serangkaian prioritas.
- b. Pemimpin dapat mengkomunikasikan dengan jelas visi mereka. Pemimpin juga mampu menunjukkan citra yang menguntungkan sebagai hasil apabila visinya dapat terwujud.
- c. Pemimpin harus dapat membangun kepercayaan dengan tindakan yang adil, tegas, dan konsisten. Kegigihannya, bahkan terhadap rintangan dan kesulitan sudah dapat terbukti.
- d. Pemimpin transformational memiliki pandangan positif tentang dirinya. Ia akan bekerja untuk pengembangan keahliannya sehingga kesuksesan dapat tercapai.

Pada tahap selanjutnya konsep kepemimpinan transformasional mengalami perkembangan yaitu dengan adanya berbagai karakteristik yang melingkupinya. Ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut: (Pidekso dkk, 2012)

1. *Idealized Influence – Charisma*, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
2. *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

3. *Intellectual Stimulation*, yaitu meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.
4. *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Dalam hal ini, pemimpin transformasional bisa berhasil merubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Ketika cara-cara lama dinilai sudah tidak sesuai lagi, maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen (Pidekso dkk, 2012).

2. Kepemimpinan Transaksional

Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikutnya beraksi sebagai agen penawar dalam suatu proses, dimana imbalan dan hukuman teradministrasi. Damarsari seperti yang dikutip oleh Yoga (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya.

Bass seperti yang dikutip oleh Pidekso dkk (2011) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan

perintah-perintah pemimpin. Disebutkan juga tiga unsur utama dalam kepemimpinan transaksional menurut Ratnaningsih (2009) yaitu sebagai berikut:

- a) Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*). Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai dengan kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.
- b) Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*). Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai, selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.
- c) Laissez – Faire. Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal, member kebebasan luas terhadap kelompok yang secara esensial kelihatan sebagai kelompok yang tidak mempunyai kepemimpinan. Dalam kelompok yang diteliti, tipe kepemimpinan seperti ini menghasilkan tindakan agresif paling besar dalam kelompok.

Dalam organisasi, kepemimpinan otoriter akan menimbulkan ketidakpuasan para tenaga kerja karena mereka merasa tegang, takut dan kurang berinisiatif. Kepemimpinan otoriter hanya dapat diterapkan pada organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup

organisasi terancam, apabila keadaan darurat selesai gaya ini harus segera ditinggalkan.

Daryanto (2009) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada system pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Menurut Kardono (2010), pemimpin transaksional mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan yang tepat, dan mencoba mempertimbangkan dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memuaskan bawahan, dapat meningkatkan produktivitas.

Kepemimpinan transaksional memiliki banyak potensi-potensi yang mendukung kinerja organisasi, tetapi masih banyak hal yang perlu dicermati, bahwa ada beberapa hal yang harus dilihat dalam kepemimpinan transaksional yaitu melihat dari dimensi kepemimpinan transformasional.

3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Safaria (2006:77), indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan perhatian besar kepada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku dengan gaya ini bersifat terbuka, bersahabat, dan dapat didekati dengan mudah.

2. Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*)

Digambarkan lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja.

3. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin dengan tujuan yang jelas dan mempunyai tantangan yang besar terhadap bawahannya. Perilaku pemimpin ini juga percaya kepada bawahannya dan memberikan bimbingan kepada mereka untuk mencapai tujuan yang tinggi.

B. Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Secara etimologis, etos berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos* yang berarti karakter, watak kesusilaan, adat istiadat atau kebiasaan. Sebagai suatu subyek dari arti etos tersebut adalah etika yang berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu ataupun kelompok untuk menilai apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakannya itu salah atau benar, buruk atau baik. Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja.

Menurut Tasmara (2002:20), etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik.

Menurut kamus Webster, etos didefinisikan sebagai *guiding beliefs of a person, group or institution* (keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau sebuah institusi). Jika menurut Usman Pelly (1992:12), etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja.

Dapat dilihat dari pernyataan di muka bahwa etos kerja mempunyai dasar dari nilai budaya, yang mana dari nilai budaya itulah yang membentuk etos kerja masing-masing pribadi. Menurut Sinamo (2002:62), etos kerja dapat diartikan sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang diwujudkannyatakan melalui perilaku kerja mereka secara khas. Sedangkan etos kerja profesional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral.

Istilah paradigma yang dimaksud disini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik,

kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya. Menurut Sinamo (2005:29-189), bahwa terdapat delapan etos kerja profesional yang mampu menjadi navigasi mencapai sukses, yaitu:

a. Kerja adalah Rahmat

Apa pun pekerjaan kita, entah pengusaha, karyawan kantor, sampai buruh kasar sekalipun, adalah rahmat dari Tuhan. Anugerah itu kita terima tanpa syarat, seperti halnya menghirup oksigen dan udara tanpa biaya sepeser pun. Bakat dan kecerdasan yang memungkinkan kita bekerja adalah anugerah. Dengan bekerja, setiap tanggal muda kita menerima gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Dengan bekerja kita punya banyak teman dan kenalan, punya kesempatan untuk menambah ilmu dan wawasan, dan masih banyak lagi. Semua itu anugerah yang patut disyukuri. Sungguh kelewatan jika kita merespon semua rahmat itu dengan kerja yang ogah-ogahan.

b. Kerja adalah Amanah

Apapun pekerjaan kita semua adalah amanah. Seyogyanya kita menjalankan amanah tersebut dengan sebaik mungkin. Kerja bukanlah sekedar pengisi waktu tapi perintah Tuhan. "Amanat itu mendatangkan rezeki, sedangkan khianat itu mendatangkan kemiskinan". Etos ini membuat kita bisa bekerja sepenuh hati dan menjauhi tindakan tercela, misalnya korupsi dalam berbagai bentuknya.

c. Kerja adalah Panggilan

Jika pekerjaan atau profesi kita disadari sebagai panggilan, kita bisa berucap pada diri kita sendiri, "*I do my best!*" Dengan begitu kita tidak akan merasa puas jika hasil karya kita kurang baik mutunya.

d. Kerja adalah Aktualisasi

Aktualisasi diri artinya pengungkapan atau pernyataan diri kita, yang harus diaktualisasikan yaitu :

- 1) Kemampuan kita untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab
- 2) Kejujuran
- 3) Disiplin
- 4) Kemauan untuk maju
- 5) Tunjukkanlah terlebih dulu kualitas pekerjaan yang Anda lakukan sebelum Anda.
- 6) Menuntut terlalu banyak untuk menerima imbalan yang besar karena kerja adalah aktualisasi diri.

Meski kadang membuat kita lelah, bekerja tetap merupakan cara terbaik untuk mengembangkan potensi diri dan membuat kita merasa "ada". Bekerja jauh lebih menyenangkan daripada duduk bengong tanpa pekerjaan.

e. Kerja adalah Ibadah Seperti halnya aktivitas keseharian seorang muslim, kerja juga harus diniatkan dan berorientasi ibadah kepada Tuhan. Dengan kata lain, setiap aktivitas yang kita lakukan hakikatnya mencari keridhaan Tuhan semata. Setiap ibadah kepada Tuhan harus direalisasikan dalam

bentuk tindakan, sehingga bagi seorang yang beragama aktivitas bekerja juga mengandung nilai ibadah. Kesadaran ini pada gilirannya akan membuat kita bisa bekerja secara ikhlas, bukan demi mencari uang atau jabatan semata.

- f. Kerja adalah Seni. Kesadaran ini membuat kita bekerja dengan santai seperti halnya melakukan hobi. Dengan mengungkapkannya melalui dan menggunakan medium dan materi pekerjaan kita seperti komputer, kertas, pena, suara, ruangan, papan tulis, meja, kursi, atau apapun alat materi kerja kita. Materi kerja di atas diolah secara kreatif dan imajinatif dalam peristiwa kerja dengan memanfaatkan tidak saja nilai warna, tetapi terutama nilai estetikanya.
- g. Kerja adalah Kehormatan Karena tidak semua orang bisa diberi kepercayaan untuk melakukan suatu pekerjaan seperti yang Anda terima saat ini. Kerja bukanlah masalah uang semata, namun lebih mendalam mempunyai sesuatu arti bagi hidup kita. Kadang mata kita menjadi "hijau" melihat uang, sampai akhirnya melupakan apa arti pentingnya kebanggaan profesi yang kita miliki. Bukan masalah tinggi rendah atau besar kecilnya suatu profesi, namun yang lebih penting adalah etos kerja, dalam arti penghargaan terhadap apa yang kita kerjakan. Sekecil apapun yang kita kerjakan, sejauh itu memberikan rasa bangga di dalam diri, maka itu akan memberikan arti besar. Seremeh apapun pekerjaan kita, itu adalah sebuah kehormatan. Jika kita bisa menjaga kehormatan dengan baik, maka kehormatan yang lain yang lebih besar akan datang kepada kita. 8. Kerja

adalah Pelayanan Manusia diciptakan dengan dilengkapi oleh keinginan untuk berbuat baik. Apa pun pekerjaan kita, pedagang, polisi, bahkan penjaga mercusuar, semuanya bisa dimaknai sebagai pengabdian kepada sesama.

Delapan etos kerja tersebut menunjukkan bahwa seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak didasarkan atas perintah atasan melainkan keinginan yang kuat untuk melakukan sesuatu tanpa paksaan dan dilaksanakan dengan penuh kejujuran. Jadi, jika seseorang atau suatu organisasi, komitmen menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius, serta berkomitmen pada paradigma kerja tersebut maka kepercayaan itu akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara khas. Itulah etos kerja mereka, dan itu pula budaya kerja mereka.

Berpijak pada pengertian bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka dapat ditegaskan bahwa etos kerja mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan kerja. Mengingat kandungan yang ada dalam pengertian etos kerja, adalah unsur penilaian, maka secara garis besar dalam penilaian itu, dapat digolongkan menjadi dua, yaitu penilaian positif dan negatif atau etos kerja tinggi dan etos kerja rendah.

Dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat, yang dimiliki etos kerja yang rendah, maka akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu:

- a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri
- b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia
- c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan
- d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan
- e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap

mutu atau kualitas yang semestinya. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah sikap dan perilaku yang mendasar yang dimiliki setiap manusia secara utuh mulai input, proses dan hasil yang didapatkan sehingga bermanfaat bagi keorganisasian.

2. Membangun Etos Kerja

Etos kerja yang positif secara pasti akan menunjukkan kaitan yang sangat erat antara modal organisasi dengan nilai kepercayaan untuk mencapai visi dan misi secara konsisten melalui norma-norma nilai kerja yang menciptakan suasana nyaman, aman, dan sejahtera bagi setiap *stakeholder*-nya. Organisasi bisnis memerlukan fleksibilitas yang tinggi dengan budaya kerja "*high trust*". Tujuannya adalah untuk membangun kredibilitas yang memberikan rasa percaya kepada setiap orang, bahwa budaya kerja organisasi dikerjakan dengan etos kerja yang terukur dalam sebuah sistem, prosedur, dan kebijakan yang memiliki tingkat kepedulian sosial bisnis untuk secara konsisten mampu memberikan nilai-nilai kebutuhan para *stakeholder*-nya secara optimal.

Etos kerja yang baik berasal dari hasil kesadaran sebuah organisasi untuk secara tulus menggali semua potensi positifnya dalam rangka memberikan nilai-nilai terbaiknya kepada para *stakeholder*. Jangan pernah berpikir untuk meniru etos kerja budaya lain, sebab etos kerja itu ada di dalam *DNA* sebuah organisasi yang secara fundamental telah dipengaruhi oleh etos kerja sang penggagas pendiri organisasi melalui visi, misi, etika, budaya, serta cara berpikir dan bertindak sang pendiri tersebut.

Apabila Anda tetap ngotot untuk meniru dan mengimplementasikan sebuah etos kerja yang menjadi favorit Anda, maka pastikan bahwa organisasi Anda mampu melewati masa-masa kritis akibat perubahan jati diri lama kedalam jati diri yang Anda harapkan. Kekuatan aura sang pendiri organisasi akan tetap terasa walaupun Anda sudah mencoba menciptakan lingkungan dan suasana kerja berbudaya etos kerja baru yang lebih dinamis dan kreatif.

Etos kerja sebenarnya mengajarkan kepada setiap sumber daya manusia untuk secara tulus dan ikhlas dari lubuk hati terdalam membangun kebiasaan-kebiasaan positif yang efektif dalam memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada para *stakeholder*. Untuk itu diperlukan upaya terus-menerus dari manajemen organisasi dalam memberikan contoh teladan dari perilaku etos kerja yang ingin dimiliki oleh organisasi tersebut. Mengundang para *coach* dari luar organisasi untuk belajar nilai-nilai positif secara berkelanjutan akan memberikan wawasan dan pengetahuan yang akan berdampak besar bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menggali etos kerja terbaik dari sudut kaca mata positif.

Etos kerja adalah suara hati yang tulus dan ikhlas dari setiap sumber daya manusia organisasi untuk mau bekerja keras tanpa pamrih dalam memberikan pelayanan terbaik yang lebih kepada setiap orang tanpa terkecuali. Etos kerja yang baik lahir dari pribadi-pribadi yang proaktif dalam mempersiapkan diri mereka untuk menjadi manusia-manusia organisasi yang siap seratus persen menjalankan misi dan visi organisasi mereka dengan nilai-nilai positif yang tidak dapat

dikompromikan lagi. Nilai positif berarti setiap pikiran dan tindakan selalu hanya berkonsentrasi untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi.

Bisnis, organisasi, dan sejenisnya ada hanya dengan satu tujuan mulia yaitu memberikan pelayanan bernilai tambah tertinggi dengan manfaat ekonomi, sosial, dan psikologis yang membuat mudah dan nyaman setiap *stakeholder*. Etos kerja yang baik harus selalu dibungkus dengan pengetahuan, keterampilan, teknologi, dan keinginan untuk selalu berbuat baik. Etos kerja juga harus memiliki kebiasaan-kebiasaan yang menjadi budaya rutin yang efektif dalam memberikan sinar kebahagiaan, kenyamanan, keamanan, dan kepastian buat para *stakeholder*. Semua prinsip positif pelayanan wajib dihayati secara optimal oleh semua pimpinan dan staf organisasi tanpa terkecuali.

Setiap stimulus benih-benih positif kedalam pikiran sumber daya manusia akan menghasilkan respon etos kerja yang berasal dari kesadaran hati dan pikiran terdalam. Apapun jenis pekerjaan Anda, apakah bersifat komersial untuk mencari nafkah kehidupan Anda, bersifat sosial yang membantu tanpa pamrih dengan uang, atau hanya bersifat hobi yang melakukan pekerjaan sebagai kebahagiaan hidup. Apapun yang Anda lakukan, pastikan Anda mengerjakannya dari hati terdalam yang tulus dan ikhlas, serta pikiran positif dengan segala kerendahan hati dan perilaku. Jangan sekalipun bekerja oleh sebab terpaksa, etos kerja yang baik tidak akan lahir dari orang-orang yang merasa pekerjaan yang dilakukannya adalah karena terpaksa oleh dorongan kebutuhan ekonomi atau kebutuhan lain yang tidak dikehendakinya.

Belajar dan belajarlal selalu untuk merubah diri Anda dari pribadi tanpa etos kerja menjadi pribadi yang unik, spesial, dan kaya akan etos kerja berkualitas tinggi. Semua hal baik itu akan menjadi milik Anda bila Anda belajar, melatih, dan menyadari bahwa semua kerja keras Anda dan hidup Anda adalah untuk memberikan pelayanan terbaik kepada diri Anda, keluarga Anda, organisasi Anda, orang-orang lain di sekitar Anda, masyarakat Anda, dan dunia Anda.

C.Kepemimpinan Organisasi Dalam Pandangan Islam

Tasmara Toto mengemukakan bahwa “Kepemimpinan Islam melahirkan dua dimensi yang tidak bisa terlepas satu dengan yang lainnya yaitu iman dan kekuatan” Sebagai hamba Allah manusia tidak putus-putusnya untuk meluangkan do’a pada malam hari, memohon mendapatkan *Sulthon Nasiron* yang membekas yang akan menolong dirinya untuk mampu sebagai khalifah yang memberikan Rahmat.

Kekuatan yang disulut dengan cinta (iman) wajib dijadikan perangkat kehidupan diri setiap muslim. Rahman menyatakan bahwa kepemimpinan Islami, menurutnya adalah upaya mengungkap kepribadian Rasulullah Muhammad Saw dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan temuannya, ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Muhammad Saw sukses, yaitu mutu kepemimpinan, keberanian dan ketegasan, pengendalian diri, kesabaran dan daya tahan, keadilan dan persamaan, kepribadian dan kebenaran, dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.

Secara substantif, Islam tidak mengajarkan tentang statifikasi manusia, baik dari segi keturunan, ras, warna kulit, posisi kekuasaan, struktur jabatan politik atau kepemilikan harta benda, islam hanya mengenal menuasia dalam derajat ketakwaan.

Dalam islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk diri sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia dituntut untuk bertanggung jawab. Kepemimpinan Islam dikembangkan diatas prinsipprinsip etika tauhid. Pernyataan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah SWT dalam firmanNya QS. Al-Anfaal ayat 27.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَرَسُوْلَهٗ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui*”⁴¹. (Q.S. Al-Anfaal : 27)

Kepemimpinan dalam Islam memiliki karakteristik pertengahan yang dibekali dengan kemampuan teknis psikologi kemanusiaan dalam mengatur pegawai. Ia bukanlah kepemimpinan arogan atau bertindak sewenang-wenang, disini adalah kepemimpinan yang meletakkan segala persoalan secara proporsional, dan selalu menghadirkan solusi atau kepemimpinan yang lebih dekat dengan ‘*Contingency theory*’ yang digambarkan oleh khalifah umar r.a.

Sesungguhnya persoalan ini tidak patut kecuali untuk orang yang lembut tapi tidak lemah, untuk orang yang kuat tapi tidak sewenang-wenang”. Bukan sebuah kepemimpinan yang konsen terhadap hasil produksi yang mengorbankan nilai-nilai kemanusiaan atau membahagiakan individu dengan mengorbankan

kegiatan produksi. Namun berusaha mengharmoniskan kepentingan diantara keduanya secara moderat.

Menurut antonio (2008) sebagaimana yang dikutip oleh Jusmaliani dalam bukunya *Pengelolaan Sumber daya Insani*, teladan kepemimpinan pada diri Rasulullah SAW karena ia adalah pemimpin yang *holistic, accepted*, dan *proven*. *Holistic* karena beliau adalah pemimpin yang mampu mengembangkan *leadership* dalam berbagai bidang termasuk diantaranya *self development*, bisnis, dan *entrepreneurship*, kehidupan rumah tangga yang harmonis, tatanan masyarakat yang akur, sisitem politik yang bermartabat, sistem pendidikan yang bermoral dan mencerahkan, sistem hukum yang berkeadilan, dan strategi pertahanan yang jitu serta memastikan keamanan dan perlindungan bagi warga negara, kepemimpinannya *accepted* karena diakui lebih dari 1,3 milyar manusia. Kepemimpinannya *proven* karena sudah terbukti sejak lebih 15 abad yang lalu dan hingga hari ini masih relevan diterapkan. Sebenarnya cukup dengan mempelajari kepribadian beliau, konsep kepemimpinan yang islami dapat diterapkan.

Keberhasilan dalam memimpin keluarga sering dijadikan salah satu kriteria bagi kesuksesan seseorang. Ia belum dianggap sukses jika keluarganya masih berantakan atau banyak persoalan yang tidak terselesaikan. Dalam hadits yang diriwayatkan oleh Tirmidzi, Rasulullah SAW berkata, “yang terbaik diantara kalian adalah yang terbaik kepada keluarganya dan aku adalah yang terbaik kepada keluargaku diantaramu”. Dalam memimpin keluarganya, Rasulullah berinteraksi dengan sangat baik penuh kasih sayang dan santun dengan para istri, anak-anak, dan cucu-cucu beliau.

Antonio membagi sifat-sifat kepemimpinan keagamaan Rasulullah menjadi lima, yaitu disiplin wahyu, memberikan teladan, komunikasi yang efektif, dekat dengan umat, pengkaderan, dan mendelegasikan wewenang. Hampir semua yang dikemukakan dalam teori-teori kepemimpinan konvensional ada pada diri Rasulullah SAW. Beliau cukup memiliki sifat-sifat pemimpin, seperti jujur, berani, konsisten, cerdas. Beliau memiliki perilaku memimpin seperti hubungan yang baik dengan para sahabatnya, beliau mampu menstrukturkan pekerjaan, beliau memiliki kharisma yang kuat dan di atas semua itu beliau adalah pemimpin yang berhasil membawa perubahan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Ali Imran ayat 159 dan QS. At-Taubah ayat 128.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
مُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artiaya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”⁴⁵. (QS. Ali Imran : 159).

Dari ayat tersebut, ada beberapa pelajaran yang dapat kita petik berkaitan dengan masalah kepemimpinan, atau akhlak yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1. Siap untuk kecewa melihat kinerja para bawahan yang mempunyai kinerja yang tidak baik,

2. Siap untuk memaafkan bawahan yang mempunyai kinerja yang tidak baik tersebut,
3. menjauhkan diri dari sikap atau sifat *fahzhhan*, yaitu mempunyai lisan yang kasar dan sering menyakiti orang lain,
4. Menjauhkan diri dari sikap atau sifat *ghalizhal qalb*, yaitu hatinya keras, tidak mudah tersentuh dengan penderitaan orang lain,
5. Memaafkan dan memohon ampunan mereka yang telah berbuat kesalahan atau kekeliruan

Jika beberapa akhlak tersebut dapat di miliki oleh beberapa pemimpin, maka kesuksesan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya akan berwujud kesuksesan yang paripurna dan akan mendapatkan dukungan dari pihak manapun.

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ
بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

Artinya: “Sungguh Telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin”⁴⁶. (At- Taubah : 128).

Sifat inilah sifat yang mendahulukan kepentingan karyawan dan mendorong agar karyawan mendapat kesejahteraan. Namun sikap lembut dan penyayang saja tidak cukup, Rasulullah juga menunjukkan ketegasan beliau seperti dalam kasus perdamaian *hudaidiyah*. Disini dengan tegas Rasul memerintahkan:

- a. Kepada Ali untuk menuliskan apa yang beliau tekankan,
- b. Kepada umatnya untuk mencukur rambut, memotong dam dan menanggalkan pakaian ihram karena tahun itu naik haji gagal.

Dalam kaitannya dengan visi yang ingin menempatkan dirinya sebagai hamba yang merindu cinta Ilahi Rabbi, seluruh tindakannya akan menunjukkan jiwa seorang pemimpin tersebut. dia sadar bahwa pemimpin memiliki arti sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dirinya sendiri dan orang lain melalui keteladanan, nilai-nilai, serta prinsip yang akan membawa kebahagiaan dunia akhirat. Memimpin bukan hanya mempengaruhi agar orang lain mengikuti apa yang diinginkannya. Bagi seorang muslim, memimpin berarti memberikan atau visi berdasarkan nilai-nilai ruhaniah. Mereka menampilkan diri sebagai teladan dan memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sebagai keterpanggilan Ilahi serta memiliki pengetahuan yang relevan terhadap pekerjaan. Sehingga, mereka memimpin berdasarkan visi atau mampu melihat dan menjangkau ke masa depan (*visionary leadership*).

Seorang pemimpin tidak saja berani dalam mengambil keputusan, tetapi dia tampil sebagai teladan dan sekaligus menjadi penyejuk penentruman bawahannya. Pemimpin yang memiliki jiwa konsekuen menunjukkan sikapnya yang adil, kesadarannya terhadap nilai dan prinsip-prinsip moral menyebabkan dia senantiasa konsekuen terhadap bisikan hati nuraninya. Karakter lain yang melekat pada jiwa kepemimpinan adalah kemampuannya mendorong atau memotivasi sehingga gagasannya menjadi inspirasi bawahannya⁴⁸.

Di tengah kesulitan ini, pemikiran manajemen modern berusaha menawarkan alternatif kriteria yang harus melekat dalam diri seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi yang mencerminkan pilar-pilar sebuah pemimpin. Kompetensi ini berhubungan dengan wawasan pemimpin untuk mengetahui kondisi, lingkungan politik atau sosial, yang tercermin dalam kemampuan strategis, mengetahui kondisi para bawahan yang berada di bawah kepemimpinannya yang tercermin dalam kemampuan interpersonal (komunikasi), dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang ia hadapi, yang tercermin dengan kemampuan teknis.

Kemampuan strategis diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk membuat perencanaan strategis, serta kebijakan atau program-program yang harus dijalankan untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama. Kemampuan strategis ini pernah ditunjukkan Rasulullah SAW dalam mengembangkan dakwah di awal kemunculan Islam. Di antara strategis tersebut salah satunya adalah Rasulullah berusaha membebaskan kaum Muslimin dari berbagai siksaan yang dilakukan kaum Quraisy. Ketika siksaan itu semakin menjadi, Rasulullah memerintahkan kaum Muslimin untuk keluar dari kota Makkah, dengan tujuan untuk menghindari kerugian yang lebih besar. Setelah berada di kota Madinah, langkah awal yang dilakukan Rasul adalah mempersaudarakan antara sahabat Muhajirin dan Anshar. Selain itu, Rasul juga melakukan kesepakatan damai dengan pihak non Muslim dari kaum Yahudi yang tinggal di Madinah.

Kemampuan interpersonal diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan para bawahan

dan seluruh elemen perusahaan. kemampuan ini adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan. Sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman. Selain itu, dengan kemampuan ini akan memungkinkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.

E. Penelitian Relevan

Sebagai acuan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian dari Delvia Agusti (2014) yang berjudul Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Soebrantas Ditinjau Menurut Ekonomi Islam. Adapun yang menjadi persamaan dalam penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama membahas mengenai peranan pimpinan dalam membangun etos kerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah objek penelitiannya yaitu PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Soebrantas sedangkan penelitian ini dilakukan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.
2. Penelitian Agus Alimuddin (2020) dengan judul penelitian Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Islam. Adapun yang menjadi persamaan dalam penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama membahas mengenai peranan pimpinan dalam membangun etos kerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah objek penelitiannya yaitu BPRS Aman Syariah Lampung Timur sedangkan penelitian ini dilakukan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.

3. Penelitian Dedi Sufriadi (2018) dengan judul penelitian Peranan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Etos Kinerja Pegawai pada Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Aceh. Adapun yang menjadi persamaan dalam penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama membahas mengenai peranan pimpinan dalam membangun etos kerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah objek penelitiannya yaitu Biro Tata Pemerintahan pada Sekretariat Daerah Provinsi Aceh sedangkan penelitian ini dilakukan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.
4. Penelitian Am Saifullah Aldeia (2016) dengan judul penelitian Upaya Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Asatidz Pengabdian Di Pondok Pesantren Ibnul Qoyyim Putra Yogyakarta. Adapun yang menjadi persamaan dalam penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama membahas mengenai peranan pimpinan dalam membangun etos kerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah objek penelitiannya yaitu Pondok Pesantren Ibnul Qoyyim Putra Yogyakarta sedangkan penelitian ini dilakukan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.
5. Penelitian Rismayanti (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Karyawan Pada PT. Pilar Adhi Pratama. Adapun yang menjadi persamaan dalam penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama membahas mengenai peranan pimpinan dalam membangun etos kerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah objek penelitiannya yaitu Pondok Pesantren Ibnul Qoyyim Putra

Yogyakarta sedangkan penelitian ini dilakukan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.

F. Konsep Operasional

Berdasarkan teori di atas maka dapat dibuat konsep operasional sebagai berikut:

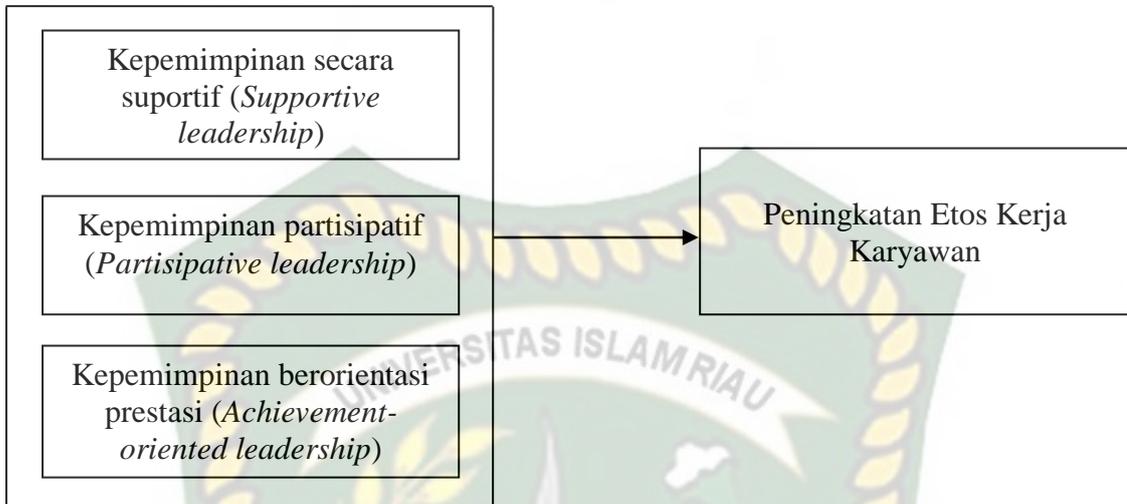
Tabel 3. Konsep Operasional

NO	Konsep	Dimensi	Indikator
1	Kepemimpinan	Kepemimpinan secara suportif (<i>Supportive leadership</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan bersifat terbuka 2. Pimpinan dapat bersahabat 3. Pimpinan dapat didekati dengan mudah
		Kepemimpinan partisipatif (<i>Partisipative leadership</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan pendapat 2. Pimpinan menghargai pendapat karyawan
		Kepemimpinan berorientasi prestasi (<i>Achievement-oriented leadership</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan menjelaskan tujuan yang akan dicapai 2. Pimpinan memberikan bimbingan kepada karyawan

Sumber : Safaria (2006:77)

G. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Data Olahan 2021

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Untuk mendapatkan data dan keterangan yang mendukung dalam penelitian ini maka penulis menggunakan metode penelitian kualitatif yang menggunakan key informant, yaitu informan kunci untuk mendapatkan informasi mengenai pembinaan dan sebagai subjek penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi dan sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai nara sumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian (Sugiyono, 2011;216)

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bersifat lapangan (*field research*) yang dilakukan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau di Jl. Jendral Sudirman (Perkantoran Sudirman Raya Blok B-5) Pekanbaru. Penulis memilih lokasi penelitian tersebut karena berdasarkan pengamatan penulis peran pimpinan di kantor ini belum berjalan secara efektif hal ini dikarenakan terdapat indikasi etos kerja yang masih rendah yang perlu dilakukan penelitian lebih mendalam.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau dan penelitian ini direncanakan dilaksanakan selama 4 (empat) bulan, terhitung mulai dari bulan Mei 2019 s/d Agustus 2019 dengan perencanaan sebagai berikut:

Tabel 3.1: Waktu Penelitian

NO	Jenis Kegiatan	Bulan															
		Agustus				September				Oktober				November			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan Penelitian																
2	Pengumpulan Data																
3	Pengolahan Dan Analisis Data																
4	Penulisan Laporan																

Sumber : Data olahan 2021

D. Subjek dan Objek Penelitian

Sebagai subjek dalam penelitian ini adalah pimpinan dan seluruh karyawan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau dalam pandangan Ekonomi Islam.

E. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer adalah data yang diperoleh dari tempat lokasi penelitian yaitu data yang diperoleh dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang terkait maupun pemberian kuesioner kepada responden.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan pembahasan, literatur, serta sumber lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

F. Informan Penelitian

Jumlah keseluruhan karyawan adalah sebanyak 16 orang, adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau yang berjumlah sebanyak 2 orang dengan alasan bahwa semenjak pandemi virus corona karyawan yang bekerja tidak setiap hari datang ke kantor melainkan kerja dari rumah. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik purposive sampling.

G. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data dalam melakukan penelitian maka penulis mengumpulkan data dengan cara :

a. Observasi

Penulis langsung terjun ke lapangan untuk melihat dan memperhatikan serta mengumpulkan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini.

b. Wawancara

Penulis mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden, dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual.

c. Angket

Membuat sejumlah pertanyaan tertulis yang diajukan kepada responden untuk mendapatkan data-data tentang permasalahan yang diteliti.

d. Dokumentasi

Yaitu adalah mengumpulkan data dengan cara mengalir atau mengambil data-data dari catatan, dokumentasi, administrasi yang sesuai dengan

masalah yang diteliti. Dalam hal ini dokumentasi diperoleh melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip dari lembaga yang diteliti.

H. Teknik Analisis Data

Teknis analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan teknik analisa data yang dikemukakan oleh Miles dan Humberman (1992) mencakup proses berikut:

- a. Reduksi data, reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentransformasian data kasar dari lapangan. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi sehingga interpretasi bias ditarik. Dalam proses ini peneliti benar-benar mencari data yang diperoleh akan di cek ulang dengan informan lain yang dirasa lebih mengetahui.
- b. Penyajian data, proses ini adalah sekumpulan informasi yang member kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian antara lain teks naratif, matriks, grafik, jaringan atau bagan. Tujuannya adalah memudahkan membaca dan menyajikan data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau

Sejarah Pendirian BAZNAS Provinsi Riau Di Provinsi Riau secara formil badan yang mengelola zakat terbentuk pada tahun 1987, yaitu dengan terbitnya Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Riau Nomor: Kpts. 532/XII/1987 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat, Infak, Sedekah dan Baitul Maal dalam wilayah Provinsi Daerah Tingkat I Riau dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Riau Nomor: Kpts. 532/XII/1987 tentang Penunjukan/Pengangkatan Badan Amil Zakat, Infak, Sedekah dan Baitul Maal Provinsi Daerah Tingkat I Riau.

Pada tahun 1991 terbit Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia dan Menteri Agama Republik Indonesia No. 29/1991 dan No. 47/1991 tentang Pembinaan Badan Amil Zakat, Infak dan Sedekah. Periode tahun 1992-1997 berdasarkan Keputusan Bersama tersebut pada tahun 1992 keluarlah Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Riau Nomor: Kpts. 657/X/1992 tentang Susunan Pengurus Badan Amil Zakat, Infak dan Sedekah Daerah Tingkat I Riau. Pada tahun 1999 ditetapkan dan diberlakukan UU No. 38/1999 tentang pengelolaan Zakat. Diikuti dengan Keputusan Menteri Agama No. 581/1999 tentang Pelaksanaan UU No. 38/1999 tentang Pengelolaan Zakat. Periode tahun 2000-2003 berdasarkan UU No. 23/1999 dan Keputusan Menteri Agama tersebut di atas, diterbitkan juga Surat Keputusan Gubernur

Kepala Daerah Tingkat I Riau Nomor: Kpts. 263/VI/2000 tanggal 5 Juni 2000 tentang Pengangkatan Pengurus Badan Amil Zakat Provinsi Riau.

Pada tahun 2003 Keputusan Menteri Agama Nomor 581 tahun 1999 tanggal 13 Oktober 1999 tentang Pelaksanaan UU No. 38/1999 dicabut dan diganti dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 373 tahun 2003 tanggal 18 Juli 2003. Periode tahun 2003-2006 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Riau Nomor: Kpts. 392/IX/2003 tanggal 01 September 2003 tentang Pengangkatan Pengurus Badan Amil Zakat Provinsi Riau.

Periode tahun 2007-2010 dan 2010-2013 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Riau Nomor: Kpts. 02.b/I/2007 tanggal 02 Januari 2007 dan Kpts. 66/I/2010 tanggal 26 Januari 2010 tentang Pengangkatan Pengurus Badan Amil Zakat Provinsi Riau periode tahun 2007-2010 dan 2010-2013.

Periode tahun 2013-2016 berdasarkan Surat Kementerian Agama Republik Indonesia No. DJ.II.4/3/BA.03.2/569/2012 Februari 2012 dan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau Nomor 483 tahun 2012 tanggal 10 Oktober 2012 tentang perpanjangan sementara masa bakti kepengurusan BAZDa Riau. Periode tahun 2016-2021 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Riau Nomor: Kpts. 1101/XII/2016 tanggal 06 Desember 2016 tentang Pengangkatan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau Masa Bakti 2016-2021.

1. Visi

Menjadi Badan Amil Zakat Nasional yang Amanah, Transparan, Akuntabel dan Profesional di Provinsi Riau.

2. Misi

- a. Meningkatkan kesadaran masyarakat Muslim Riau untuk berzakat melalui Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.
- b. Meningkatkan penghimpunan dan pendayagunaan zakat di Provinsi Riau sesuai dengan ketentuan syariah dan prinsip manajemen modern.
- c. Menumbuhkembangkan pengelola/amil zakat yang amanah, Transparan, Akuntabel, Profesional dan Terintegritas.
- d. Memaksimalkan peran zakat dalam menanggulangi kemiskinan di Provinsi Riau melalui Sinergi dan Koordinasi dengan Pemerintah Daerah dan Lembaga lainnya.

3. Tujuan Mutu BAZNAS

- a. Menjadikan program unggulan BAZNAS sebagai mainstream (arus utama) program pendayagunaan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) seluruh Indonesia
- b. Memaksimalkan partisipasi OPZ dalam mendukung program bersama pendayagunaan zakat nasional.
- c. Fokus kepada instansi pemerintah, BUMN dan Luar Negeri melalui penguatan regulasi.
- d. Penguatan sentralisasi data nasional baik muzakki maupun jumlah penghimpunan.
- e. Melakukan sosialisasi dan edukasi bersama.

- f. Optimalisasi KKI (Koordinasi, Konsultasi dan Informasi) melalui penyusunan mekanisme dan sistem koordinasi, penguatan lembaga serta SDM OPZ.
- g. Meningkatkan kerjasama antar lembaga nasional dan internasional.
- h. Intensifikasi dan ekstensifikasi hubungan kemitraan dan koordinasi dengan instansi pemerintah, BUMN, perbankan syariah dan organisasi sosial/keagamaan di dalam dan luar negeri.
- i. Penyempurnaan regulasi dan SOP.
- j. Peningkatan sumber dana dan sumber daya.
- k. Reorganisasi dan konsolidasi organisasi.

B. Analisis Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau

Tugas pemimpin dalam memberikan etos kerja akan terimplementasi dari kinerja karyawan. pemberian daya gerak yang menimbulkan kegairahan kerja seseorang agar bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dari seluruh stakeholder yang ada untuk mencapai tujuan tertentu lembaga keuangan. Semangat kerja dapat timbul dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri seseorang, semangat kerja yang timbul dalam diri seseorang merupakan sifat positif yang dimiliki yang dapat mendorong kinerja dengan baik dan akan mempengaruhi dirinya dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan baik.

Kinerja yang baik merupakan kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Akan tetapi, kinerja harus memiliki beberapa kriteria agar produktivitas perusahaan bisa meningkat.

Produktifitas dapat meningkat dengan melakukan penyusunan/ cara untuk mengembangkan SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi. Susan mengatakan, bahwa “Para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal dalam melakukan peningkatan kinerja, hal tersebut diantaranya yaitu: dorongan positif, melakukan audit kerja, menetapkan standar dan tujuan kinerja, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya, memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja, program disiplin positif, program bantuan karyawan dan manajemen pribadi.”

Menurut peneliti, BAZNAS memiliki upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Upaya peningkatan tersebut yaitu, pelatihan, sosialisasi, pembinaan, motivasi, evaluasi, pengawasan, pemberian insentif, pemberian uang kehadiran dan pemberian uang makan. Upaya yang telah dilakukan BAZNAS semata-mata agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Hal tersebut selaras dengan teori yang ada di atas. Teori tersebut menjelaskan, bahwa, para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal dalam melakukan peningkatan kinerja, hal tersebut diantaranya yaitu: dorongan positif, melakukan audit kerja, menetapkan standar dan tujuan kinerja, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya, memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja, program disiplin positif, program bantuan karyawan dan manajemen pribadi.

Semangat kerja dari luar diri ditumbuhkan dari semangat kerja yang berkenaan dengan lingkungan kerja, baik dari materi maupun non-materi, semangat kerja seseorang dapat meingkatkan dan menumbuhkan semangat kerja

pada diri orang lain untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya. Semangat kerja sangat diperlukan bagi karyawan yang bekerja disuatu lembaga keuangan guna meningkatkan semangat kerja.

Etos kerja islam dalam bekerja sangat diperlukan, karena faktor salah satu kunci sukses untuk memperlancar kerja adalah dengan memiliki ets kerja yang baik. Dengan demikian direktur Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau berusaha mendorong karyawan agar dapat secara terus menerus meningkatkan etos kerja islam karyawan. Dengan cara dimulai dari diri sendiri untuk memberikan contoh yang baik bagi seluruh karyawan. Karna cerminan dari etos kerja islam yakni salah satunya tingkat kedisiplinan yang dilakukan.

Etos kerja merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Etos kerja yang baik dapat mendorong perusahaan dalam meraih tujuannya. Oleh karena itu, para manajer perlu memperhatikan karyawannya dalam bekerja agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

1. Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan perhatian besar kepada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku dengan gaya ini bersifat terbuka, bersahabat, dan dapat didekati dengan mudah.

**Tabel 4.1. Hasil Wawancara Tentang Kepemimpinan Secara Suportif
(Supportive leadership)**

	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana cara pimpinan memberikan keterbukaan dalam memimpin Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau ?	<p>“Alhamdulillah etos kerja kawan-kawan pelaksana itu cenderung meningkat, kita di bidang penghimpunan itu naik di-ride sekitar 26%, termasuk kita etos kerja di sisi pendistribusian. Kemudian kalau spesifik ke etos kerja kawan-kawan pelaksana sendiri itu juga cenderung meningkat.” (NR. 1, 6 Oktober 2021)</p> <p>“Memang yang saya amati ya beberapa orang saja yang ada di situ, tidak semua. Yang saya amati yang beberapa orang itu ya memang etos kerjanya bagus. Dalam artian memang seperti pegawai pada umumnya lah, nggak ada sesuatu yang sekiranya itu bisa merusak marwah BAZNAS itu tidak ada.” (NR.1,13 Oktober 2021)</p> <p>“Ee yang pasti berkembang ya, naik. Dari pengumpulan itu naik, dari tahun kemarin ke tahun sekarang naik. (NR. 5, 10 Oktober 2021)</p> <p>“Iyaa Insyallah...” (NR. 1, 16 Oktober 2021)</p> <p>“Kalau saya sendiri, kenapa mau membantu dan bekerja sama dengan BAZAS? Yaitu pertama dari BAZNAS sendiri. Dari BAZNAS itu misalkan dia melakukan sesuatu itu nggak angger...istilahnya itu nggak asal ngomong gitu, pasti nyata.” (NR. 2, 11 Oktober 2021)</p> <p>“...ya itu tadi sampe umroh, beasiswa juga...Kita penghargaan memang masih relatif kecil lah, tetapi sudah mulai dibangun. Artinya kan jika dibanding dengan instansi sekelas BAZNAS, tetapi sudah ada upaya untuk bagaimana memacu etos kerjanya...”(NR. 2, 10 Oktober 2021)</p> <p>“Nanti ada beasiswa, jadi beasiswa mereka yang S3 disekolahkan ke S1,</p>

		<p><i>begitu juga seterusnya. Yang SMA kita motivasi untuk jadi sarjana. Jadi itu, upaya peningkatan kualitas SDM.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</i></p>
2.	<p>Bagaimana pimpinan melakukan kepemimpinan yang bersahabat untuk membangun hubungan kerja yang baik di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau ?</p>	<p><i>“Ya insyaAllah sudah cukup baik. Tapi tetap perlu dibenahi ya...karena kan setiap devisi itu ada yang masih siligenje gitu ya. Tapi kalau program kita setiap tahun selalu launching program yang terbaru, gitu. Jadi etos kerjanya meningkat.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“Kalau menurut saya sendiri etos kerja di BAZNAS itu sudah cukup baik. Cuman yang saya lihat masih ada yang kurang, kurang ini kayak...yang kurang dalam staffnya. Jadi semuanya itu hampir sibuk, terlalu sibuk bahkan, ada yang merangkap dua misalkan Mbak Endang pergi, dinas keluar, ada telfon ada yang lari ke depan, jadi kayak disambi gitu. Mungkin bagi ku sekilas kalau dari external seperti itu.”</i></p> <p><i>“Cukup baik sih kalau menurut saya, penanganannya juga ada. Kalau yang ditanya etos kerja itu sesuai dengan prosedurnya, dalam arti misalnya bagian kwitansi atau keuangannya, ya bekerjanya ya sesuai etos kerjanya, menangani masalah-masalah terkait dengan keuangannya. Seperti halnya kerjanya resepsionis ya harus ramah, harus sopan terhadap pelayanannya, nah seperti itu. Menurut ku itu sudah cukup bagus.” (NR. 1, 11 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“Menurut saya etos kerja di pengurus sudah baik ya, akan tetapi kurang maksimal. Kenapa kurang maksimal, karena SDM disini termasuk hambatan-hambatan di BAZNAS yang harus diselesaikan. Karena pengurus sekarang harus digital ya. Akan tetapi banyak pengurus BAZNAS yang belum menguasai digital. Selain itu</i></p>



yang bikin tidak maksimal itu...dari UU sendiri tidak mewajibkan zakat.” (NR. 1, 16 Oktober 2021)

“Disiplin positif itu misalnya kalau aturan...kalau check locknya terlambat, absennya terlambat yaa mereka ada punishment atau dipotong dari gajinya, kemudian kalau dilanjutkan memang ada SP atau surat peringatan untuk mereka yang masih melanjutkan ketidaksiplinanannya. Harapan kita memang kawan-kawan itu disiplin dalam menjadi amil. Cuma memang kan pas ada kegiatan di luar ya nggak mungkin bisa absen lagi, misalnya. Yaa harus langsung ke lapangan, misalnya. Yaa kondisional lah tergantung.” (NR. 1, 6 Oktober 2021)

“Ya betul, jelas kita ada disiplin terkait dengan etos kerja ya... jadi kita peraturannya, satu kita kerja masuk jam delapan sampai jam empat sore, jika lebih dari jam empat sore semisalnya dia sampai jam delapan malam atau jam tujuh malam itu masuk itungan lembur. Jadi ada fee sendiri untuk lembur. Terus untuk berpakaianya jelas harus berpakaian rapi, memakai seragam, sesuai dengan jadwal, kemudian untuk perempuan ya harus sesuai dengan standarnya. Di sini dulu pakai celana gakpapa. Tapi sekarang lebih banyak yang syar’i, jadi perempuan itu harus memakai rok atau yang sekiranya terusan tidak harus terlihat bentuk-bentuk tubuhnya. Gitu endak...semacam itu. Terus yang kedua, kita juga ada peraturan perijinan tidak masuk kerja harus ada surat. Kalau semisalnya ijinnya sakit harus ada surat sakit. Kalau semisalnya ada keperluan keluarga harus ambil cuti. Cuti kita satu tahun enam kali. Jadi kalau misalnya ada



“mbak saya ada acara anak saya sunatan”. Ya sudah ambil cutinya tadi satu hari, jadi sisa lima hari. Gitu...jadi di sini gitu, kalau nggak gitu yaa...apa ya, kalau ada yang sering-sering bolos atau apa nanti ya dapat SP atau surat peringatan. Jadi kalau mau cuti selain alasannya sakit, harus ambil cutinya. Itu tadi, dalam satu tahun enam hari. Kemudian jika seperti kayak jungut atau surveyer pagi harus absen dulu, kalau endak dia nggak dapat uang kehadiran. Harus absen dulu baru ke lapangan. Pulang juga gitu, harus absen. Kalau tidak absen dianggap tidak masuk, tidak dapat uang kehadiran, kayak gitu. Jadi sebenarnya sangat disiplin BAZNAS ini. Untuk sholat juga, terutama laki-laki yaa, begitu dengar adzan kita harus turun, diobrak i. Sebenarnya dulu itu mbak...waktunya adzan kantor ini kita tutup. Harus turun semua, begitu kembali itu banyak sekali tamu keleleran. Akhirnya dikritik, makanya itu khususnya saya itu gantian yang melayani tamu. Nanti kalau sudah mulai tamunya...sudah nggak ada, baru sholat. Dan itu alhamdulillah terbantu dengan anak magang ya, jadi untuk di FO (Funding Officier) sendiri ini. Ya itu, jadi saya gantian dengan anak magang. Anak magang sholat dulu nanti kalau sudah nanti kamu disini nanti kita training terkait dengan tugasnya FO itu seperti apa? Jadi seperti itu, jadi terbantu sekali adanya anak magang itu.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)

“Kalau yang saya tau itu, biasanya saya bantu di BAZNAS kan jam 10 atau 11 an, itu masih ada yang baru datang, finger print, dan sebagainya. Jadi kalau menurutku tentang disiplin positif yang mbak maksud itu kurang.

		<p>Ya nggak semua karyawan, ya beberapa aja. Atau mungkin waktu saya melihat kejadian itu tu ada suatu alasan tertentu kenapa dia telat dan sebagainya...soalnya mesin finger print kan nggak pernah bisa ditipukan, harus orangnya sendiri, mungkin seperti itu. Dia menerapkan tapi ada beberapa yang mengikuti dan sebagainya. Kan soalnya yang saya lihat itu hampir semua karyawannya itu sudah berkeluarga. Jadi paling nggak kan dia mengurus rumah dulu atau sebagainya.” (NR. 2, 11 Oktober 2021)</p> <p>“Iyaa sangat disiplin.” (NR. 2, 13 Oktober 2021)</p> <p>“Kalo karyawan telat akan dipotong, itu ada. Kalo lembur ya tambah...” (NR. 2, 10 Oktober 2021)</p> <p>“...kita punya SOP juga. Kita punya SOP yang bener-bener harus dijalankan.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</p> <p>“Selain itu, untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan atau pelanggaran yang akan terjadi, BAZNAS memiliki punishment/hukuman. Dengan adanya hukuman, para karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</p>
3.	<p>Bagaimana pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkonsultasi atau berdiskusi terkait pelaksanaan pekerjaan sehingga etos kerja karyawan meningkat ?</p>	<p>“Hehe, dimana-mana kalo urusan pekerjaan pasti ada sajalah mbak kekurangan dan kelebihannya. Terutama di BAZNAS ini memang kita ini dibilang pekerjaannya itu-itu aja. Tapi ternyata banyak. Terus.. di sini juga SDM nya...saya rasa sih cukup-cukup saja. Cuman, sebelum tahun saya ini, banyak SDM yang sudah ketinggalan yaa menurut saya. Sekarang kan sudah teknologi semua. Jadi, ibaratnya orang yang kerja di sini itu ibaratnya 16 karyawan, yang kerja 10 lah, gitu. Yang lainnya masih</p>

	<p>tergolong nggak tau, masih gaptek atau apa.” (NR. 7, 16 Oktober 2021)</p> <p>“Eee...jadi gini mbak afifah, aktifitas karyawan pasti memiliki kendala. Jadi, kalau kita melihat potensi. Berarti kalau seperti itu kan jelas ada kendala.” (NR. 1, 9 Mei 2021)</p> <p>“Ada kalau itu di...sistem penyelia ada. Artinya kami juga membantu dalam proses ini ya...pencapaian etos kerjanya mereka ya. Kami juga menyiapkan database-database yang dibutuhkan oleh mereka...” (NR. 1, 6 Oktober 2021)</p> <p>“Ooo ya untuk bantuan dapat berupa tunjangan- tunjangan itu jelas ada, ada tambahan insentif dari transport, uang kehadiran. Ada tambahan lagi untuk uang makan, cuman ya itu tadi biar disiplin agar nggak malas-malasan. Kalau terlambat uang kehadirannya kita potong, itu. Kalau untuk bantuan...karena kita juga ambil ya? Feenya kita atau honorya kita tidak samalah dengan BUMN atau dengan sebagainya.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</p> <p>“...setau saya kalau jaminan pasti ada, jaminan kayak tunjangan-tunjangan itu ada kalau di BAZNAS...BAZNAS juga punya mobil.” (NR. 2, 11 Oktober 2021)</p> <p>“...kemarin saya amati ya untuk sarana prasarana di sana itu sudah mencukupi, ada proyektor dan sebagainya.Ya itu tadi kemarin kalo survey dikasih uang transport. Trus kemarin dari salah satu anak SKSS itu disuruh bantu mindah-mindah data, nah itu pastinya laptopnya kan dari sana.” (NR. 2, 13 Oktober 2021)</p> <p>“Oo ada, ada. Kendaran dinas, ada tunjangan kerja.” (NR. 2, 10 Oktober 2021)</p> <p>“...ada beasiswa, jadi beasiswa mereka yang S3 disekolahkan ke S1,</p>
------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>begitu juga seterusnya. Yang SMA kita motivasi untuk jadi sarjana... Karena pimpinan kita mau mengakomodir. Ada masukan-masukan diakomodir...” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“...gaji kehadiran 30.000 @hari, uang makan juga ada, belum lagi asuransi-asuransi yang kita dapatkan...”(NR. 2, 16 Oktober 2021)</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Mereka mengatakan bahwasanya etos kerjanya BAZNAS sudah bagus. Dari tahun ke tahun, BAZNAS memiliki peningkatan etos kerja. Etos kerja BAZNAS meningkat karena memiliki team work (kerja sama) dan kekompakan yang baik dalam menyelesaikan target. Setiap tahun BAZNAS memiliki target peningkatan dari bidang pengumpulan dan pendistribusian. Hal itu tidak membuat karyawan BAZNAS menyelesaikan target secara individu, akan tetapi karyawan BAZNAS menyelesaikan target secara bersama. Hal tersebut atas dasar visi misi bersama meskipun setiap bidang memiliki target sendiri-sendiri. Karyawan menyelesaikan target dengan dasar kekompakan dan kerja sama yang baik. Selain itu, karyawan juga tidak pernah merusak nama baik BAZNAS. Peningkatan etos kerja juga ditunjukkan dengan adanya data keuangan perolehan dan pendistribusian di majalah laporan zakat.

Etos kerja BAZNAS sudah cukup baik akan tetapi perlu ditingkatkan lagi. Peningkatan yang dimaksud adalah peningkatan kedisiplinan yang masih naik turun, peningkatan skill dalam hal digital dan penambahan staff yang masih terbatas. Kedisiplinan BAZNAS yang masih naik turun disebabkan oleh perbedaan kesibukan setiap karyawan. Berdasarkan hasil observasi, peneliti

menjumpai karyawan bagian lapangan yang telat absen (fringer print), hal itu disebabkan karena seorang korlab terkadang harus mendahulukan pekerjaannya di lapangan sebelum berada di kantor BAZNAS. Meskipun demikian, BAZNAS tetap melaunchingkan program baru setiap tahunnya. Hal tersebut yang membuat etos kerja selalu BAZNAS meningkat.

Penambahan staff/ karyawan BAZNAS juga menjadi hal yang perlu diperbaiki. Ia mengatakan bahwa setiap program di BAZNAS hanya kordinasi oleh satu bagian saja, sedangkan untuk staff atau karyawan yang membantu pekerjaannya tidak ada. BAZNAS lebih menekankan relawan sebagai staff pembantu pekerjaan mereka, baik di kantor mapun dilapangan. Sedangkan untuk penambahan skill digital, hal itu disebabkan oleh mayoritas karyawan BAZNAS yang belum menguasai digital. Selain itu, hal yang menghambat etos kerja BAZNAS menurut narasumber yaitu karena UU yang tidak mewajibkan zakat.

Etos kerja BAZNAS masih mengalami kendala tertentu. BAZNAS masih mengalami keterbatasan karyawan yang ahli dalam bidang teknologi. Diantara 16 karyawan hanya beberapa orang saja yang memiliki skill di bidang teknologi, selebihnya karyawan belum menguasai teknologi. Oleh karena itu, karyawan BAZNAS saling membantu karyawan lain dalam bekerja. BAZNAS membutuhkan karyawan yang muda, energik dan memiliki skill teknologi sesuai perkembangan zaman untuk dapat meningkatkan etos kerjanya.

Etos kerja BAZNAS memiliki beberapa kendala. Hal tersebut dibuktikan dengan pencapaian zakat yang tidak sesuai dengan potensi sebenarnya. Kendala dari dalam adalah kendala yang berasal dari organisasi BAZNAS sendiri, baik

dari sisi pelaksana maupun dari sisi sarana kerja. Sedangkan kendala dari luar yaitu kendala yang berasal dari luar organisasi BAZNAS seperti masyarakat. Kendala dari dalam organisasi yaitu kurangnya dukungan dari pemerintah. Dukungan dari pemerintah dibutuhkan untuk biaya operasional dan biaya pengembangan BAZNAS. Dengan kurangnya dukungan dari pemerintah tersebut menyebabkan BAZNAS tidak bisa merekrut karyawan baru. BAZNAS lebih sering merekrut relawan dalam menyelesaikan programnya. Jadi, organisasi tersebut memiliki keterbatasan karyawan. Dengan programnya yang sangat banyak dan dalam cakupan wilayah yang sangat luas, BAZNAS membutuhkan karyawan yang memadai untuk menyelesaikan program-programnya. Oleh karena itu, di dalam organisasi tersebut yang terjadi adalah tumpang tindih pekerjaan. Jika ada pekerjaan yang belum terselesaikan, maka karyawan satu dengan yang lainnya saling membantu. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya tenaga kerja di dalam organisasi.

Selain kendala dari dalam, kendala dari luar organisasi juga menghambat peningkatan etos kerjanya BAZNAS. Hambatan dari luar diantaranya yaitu sifat masyarakat yang kikir/pelit, suka menumpuk-numpuk harta, salah faham memahami zaka dan mengelola zakatnya sendiri tanpa disalurkan kepada amil. Informan 8 mengatakan, bahwa masyarakat di lingkup wilayah provinsi masih banyak yang kikir/ enggan memberikan hartanya untuk penggunaan dijalanannya Allah. Selain itu, masyarakat juga masih belum memahami kewajiban berzakat. Pada umumnya masyarakat hanya mengetahui bahwa ia memiliki kewajiban membayar zakat Fitrah, tanpa memahami jika ia juga memiliki kewajiban

mengeluarkan zakat pekerjaannya, zakat pertaniannya, zakat peternakannya dan zakat maalnya.

2. Kepemimpinan partisipatif (*Partisipative leadership*)

Digambarkan lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja.

Tabel 4.2. Hasil Wawancara Tentang Kepemimpinan Partisipatif (*Partisipative leadership*)

	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah pimpinan dalam memimpin memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapat ?	<p>“Kalau dari pimpinan memang untuk beberapa pelatihan kita ada pelatihan dalam rangka agar kawan-kawan ini dapat meningkatkan apabilitas mereka.” (NR. 1, 6 Oktober 2021)</p> <p>“...jadi untuk upayanya yang dilakukan...untuk pemimpinnya ini sudah mengupayakan ada tambahan intesif ya, ada uang kehadiran, sama uang makan. Itu gunanya agar karyawan lebih semangat lagi untuk. ini sih biar etos kerjanya lebih meningkat, dan menjawab untuk agar tidak lalai dalam pekerjaan. Selain itu, biar ini...karyawan bisa on time ya, kedisiplinannya lebih cenderung. Untuk pelatihan selama ini belum, tapi kalau pembinaan iya, selama ini satu tahun sekali kita ada pembinaan karyawan.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</p> <p>“...pernah BAZNAS itu kosong karena hampir semua personilnya itu rapat di Namira Hotel... Trus kadang sering itu ngadain rapat dewan masjid, ruang sebelah itu sering di pake rapat. Ya mungkin itu salah satu bentuk peningkatan etos kerja.” (NR. 2, 11 Oktober 2021)</p> <p>“...cuma kemarin anak-anak SKSS itu dikasih info dari Pak Rizal kalo di kantor itu ada pelatihan ini...google-</p>

google itu lo mbak? Pokoknya masalah IT, pembuatan program dan lain sebagainya, ini kan membuktikan bahwasnya BAZNAS meningkatkan potensi karyawan.” (NR.2,13 Oktober 2021)

“Upaya peningkatan etos kerja itu kan ada internal dan ada external, kalo pake teori motivasi itu kan ada motivasi external dan motivasi internal. Kalo soal motivasi external itu memang termasuk di antaranya dengan diberikan penambahan ilmu, pelatihan-pelatihan. Itu akan meningkat etos kerjanya. Nah itu yang dilaksanakan di sini. Pelatihan marketing, pelatihan tanggap darurat. Kita kan di BAZNAS ada tim tanggap bencana, jadi kan...makanya mengikuti pelatihan-pelatihan, terutama mengenai hal teknis seperti itu. Yang kedua tadi adalah internal itu dari pola-pola memberikan penghargaan, misalkan penghargaan bagi mereka yang berprestasi. Kita ada ya misalkan untuk marketing, itu diberikan sampe bisa umroh. Jadi itu yang dilakukan, dari external dan internal.” (NR. 1, 10 Oktober 2021)

“Ya ada pembinaan yang sifatnya harian, ada yang sifatnya berjangka waktu. Yang harian itu ada doa bersama, ada saling memberikan tausiyah..gantian. Kemudian kalau yang berjangka, itu ada juga kita tugaskan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan di luar, atau beasiswa. Nanti ada beasiswa, jadi beasiswa mereka yang S3 disekolahkan ke S1, begitu juga seterusnya. Yang SMA kita motivasi untuk jadi sarjana. Jadi itu, upaya peningkatan kualitas SDM.” (NR. 1, 16 Oktober 2021)

“Ya...langsung sosialisasi/pembinaan. Biasanya kita ini ada pembinaan rutin setiap hari Jumat.

		<p>Malah sekarang lebih rutin lagi, setiap kali kita mau bekerja ada doa pagi. Lha itu kita ada bagiannya, ada motivasi motivasi yang diberikan. Trus laporan etos kerja “apa mbak kesulitanmu?”. Misalkan funraising, “gimana? Apa kesulitannya?” setiap pagi kayak gitu. Sebelum kita bekerja, setengah sembilan paling nggak kita mulai.” (NR. 1, 16 Oktober 2021) “...Disisi lain juga ada memang waktu-waktu khusus seperti bulan Ramadhan dulu ada pembinaan. Entah pembinaan dari si peningkatan kerohaniannya, pembinaan dari sisi manajemen dan sebagainya...” (NR. 1, 9 Mei 2021) “Cara peningkatan etos kerja yang dilakukan bisa dengan motivasi, motivasi yang diberikan setiap Jumat pagi itu ada pertemuan rutin. Trus ada lagi motivasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya melebihi standart kerja. Kemudian, setiap hari juga dilakukan pengawasan-pengawasan dari pimpinan masing-masing bidang. Pengawasannya misal dibidang keuangan, SDM, dan ketepatan pendistribusian.” (NR. 1, 16 Oktober 2021)</p>
2.	<p>Bagaimana cara pimpinan mengakomodir pendapat yang diberikan karyawan ?</p>	<p>“...Jadi sesuai dengan tupoksinya, jadi Ooo..ini pelatihan terkait keuangan yang berangkat ya bagian keuangan duluan.” (NR. 1, 6 Oktober 2021)</p> <p>“Ndakk, karyawan baru dan lama diikutkan, misalkan ada pelatihan yang diselenggarakan oleh seminar, diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Itu kita tugaskan juga, nggak hanya yang baru yang lama juga, jadi mereka yang dianggap cocok dengan keilmuan yang akan disampaikan dan itu berhubungan dengan peningkatan etos kerja di BAZNAS ya ditugaskan.</p>

	<p><i>Jadi ndak hanya yang baru atau ndak hanya yang lama, semua memiliki porsi yang proposional. Yang diperlukan ya tadi diikutkan.” (NR. 1, 10 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“Biasanya kita ini ada pembinaan rutin setiap hari Jumat. Malah sekarang lebih rutin lagi, setiap kali kita mau bekerja ada doa pagi. Lha itu kita ada bagiannya, ada motivasi-motivasi yang diberikan. Trus laporan etos kerja “apa mbak kesulitanmu?”. Misalkan funraising, “gimana? Apa kesulitannya?” setiap pagi kayak gitu. Sebelum kita bekerja, setengah sembilan paling nggak kita mulai...” (NR. 1, 16 Oktober 2021) “...motivasi yang diberikan setiap Jumat pagi itu ada pertemuan rutin.” (NR. 1, 16 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“...Kemudian kalo soal mendapat umpan balik dari organisasi itu jarang sih. Kita mungkin kalau pas rapat evaluasi ya..sekedar evaluasi apa yang kurang apa yang perlu diperbaiki, seperti itu. Tidak seperti lembaga yang sudah ber-ISO ada form khusus umpan balik, misalnya. Terkait etos kerja pelaksana dan karyawan.” (NR. 1, 6 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“Belum ada, belum ada sih. Selama ini sudah terselesaikan. Kalo ada karyawan yang memiliki masalah itu memang ada bimbingan khusus dilakukan secara personal.” (NR. 1, 10 Oktober 2021)</i></p>
------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Terkait penyaluran zakat, masyarakat juga lebih sering menyalurkan zakatnya langsung kepada penerima zakat tanpa melalui amil atau lembaga pengelola zakat. Hal tersebut berlawanan dengan yang diperintahkan kepada Rasulullah “*khud*” ambillah, artinya Rasulullah diperintahkan untuk mengambil/

memungut zakat. Rasulullah tidak diperintahkan untuk membagi-bagikan zakatnya.

Etos kerja yang baik merupakan etos kerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Akan tetapi, etos kerja harus memiliki beberapa kriteria agar produktivitas perusahaan bisa meningkat. Produktifitas dapat meningkat dengan melakukan penyusunan/ cara untuk mengembangkan SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi. Peningkatan etos kerja dapat dilakukan dengan beberapa cara dan upaya.

BAZNAS memiliki kegiatan untuk meningkatkan etos kerja karyawan. Kegiatan tersebut berupa pelatihan dan pembinaan karyawan. Adapun pelatihan tersebut dapat berupa kegiatan rapat bersama, motivasi, evaluasi, dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Informan menjelaskan bahwa setiap hari di BAZNAS terdapat kegiatan pembinaan. Pembinaan tersebut bersifat harian dan dalam jangka waktu tertentu. Pembinaan harian dilakukan setiap pagi sebelum aktifitas kerja dimulai. Di dalam kegiatan tersebut dilakukan Sholat Dhuha berjamaah kemudian dilanjut dengan kegiatan rapat kerja atau evaluasi. Atasan memberikan waktu dan ruang kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan dan kesulitannya, yang dalam hal itu nantinya akan dimusyawarahkan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu, atasan juga sering memberikan motivasi dan pengarahan kepada karyawan. Atasan memberikan dorongan baik secara material maupun agama. Hal tersebut juga dibuktikan dengan data observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti melakukan observasi dalam kegiatan relawan Ramadhan setiap tahunnya. Di dalam kegiatan tersebut, peneliti

sering mengikuti kegiatan *training* yang merupakan pembinaan etos kerja BAZNAS. Bahkan, setiap hari dan setiap minggu para relawan wajib melakukan laporan perkembangan etos kerjanya.

Seperti yang dikatakan oleh narasumber, BAZNAS dapat melakukan kegiatannya dengan baik karena memiliki kekompakan dalam menyelesaikan visi dan misi bersama. Selain kegiatan pelatihan, BAZNAS juga memiliki kegiatan pembinaan setiap tahunnya, terutama ketika menjelang Bulan Ramadhan. Ketika menjelang Bulan Ramadhan, karyawan dan relawan dibina agar dapat menyelesaikan targetnya ketika Bulan Ramadhan telah datang. Pembinaan dilakukan satu tahun sekali. Pembinaan tersebut bersifat mendorong karyawan dan relawan untuk dapat bekerja lebih baik. Hal tersebut dikarenakan program penggalan dana sering dilakukan organisasi perzakatan ketika Bulan Ramadhan. Selain itu juga karena mayoritas umat Islam mengeluarkan zakatnya ketika Bulan Ramadhan. Bulan Ramadhan adalah bulan yang baik untuk mengeluarkan zakat dan shodaqoh. Begitu pula dengan penyaluran zakat, pendistribusian dilakukan ketika bulan Ramadhan dan diluar bulan Ramadhan. Hal tersebut sesuai dengan program yang dijalankan dalam jangka waktu tertentu.

Selain pelatihan dan pembinaan, BAZNAS juga memiliki kegiatan motivasi dalam meningkatkan etos kerja BAZNAS. Motivasi yang diberikan atasan dapat mendorong karyawan agar bekerja lebih semangat. Atasan memberikan motivasi untuk dapat bekerja di BAZNAS dengan hati yang ikhlas, hal tersebut karena diberi motivasi berupa pahala akhirat dan sebagai ladang amal seseorang. Selain motivasi rohani, karyawan juga diberi motivasi duniawi,

seperti diberi uang kehadiran, insentif, uang makan, pembinaan, dan bebas dalam berpendapat. Jadi, setiap hari karyawan harus absen dengan mesin *finger print* untuk memperoleh uang kehadiran dan uang makan. Hal tersebut dilakukan untuk mendorong karyawan agar lebih semangat menyelesaikan pekerjaannya.

Keikutsertaan Pelatihan/ Pembinaan Karyawan Pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan karyawan untuk memperbaiki pekerjaannya. Kegiatan tersebut dilakukan dalam jangka waktu tertentu atau sesuai kebutuhan setiap karyawan. Pelatihan dibutuhkan setiap organisasi agar bisa memberikan out put yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, keikutsertaan karyawan dalam mengikuti pelatihan sangatlah penting. Pelatihan perlu diikuti setiap karyawan baik karyawan lama maupun karyawan baru.

3. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin dengan tujuan yang jelas dan mempunyai tantangan yang besar terhadap bawahannya. Perilaku pemimpin ini juga percaya kepada bawahannya dan memberikan bimbingan kepada mereka untuk mencapai tujuan yang tinggi.

Tabel 4.3. Hasil Wawancara Tentang Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*)

	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah pimpinan menjelaskan kepada karyawan tentang target dan tujuan yang akan dicapai Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau ?	<i>"...Jadi sesuai dengan tupoksinya... Kawan- kawan bebas. Pelatihan mandiri bebas artinya ya kalau saya lihat, saya walaupun bagian umum tapi kalau saya ada pelatihan tentang keuangan saya ikut pelatihan mandiri ya..ndak ada masalah kan? Itu kan berarti awareness kawan- kawan pelaksana terhadap peningkatan kapasitas dirinya sendiri dan seharusnya memang kalau yang</i>

		<p><i>kreatif ya seharusnya mereka care tentang itu.” (NR. 1, 6 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“Ya sekedar ini sih..memotivasi karyawan biar ada peningkatan lagi dan lebih refresh. Lebih ini...apa namanya lebih segar lah gak jenuh, karena memang saat bekerja pun dalam satu tahun penuh tanpa ada pembinaan atau semacam refreshing itu kita jenuh. Jadi memang di BAZNAS ini sendiri memang setiap tahun mengadakan pembinaan karyawan, gitu. Biar ini setelah pembinaan kita lebih terbakar lagi semangatnya. Nanti kita ada semacam pengarahan, motivasi, game-game...wes pokoknya dua hari lah kita kalo pelatihan biasanya. Itu full untuk kegiatan, jadi kita santai tidak dibebankan oleh pekerjaan. Setelah itu, kita lebih fresh, lebih giat lagi, kita mempunyai inovasi baru lagi, kita memiliki program- program baru lagi yang bisa menarik para muzakki. Ooo...ternyata bagus program-programnya BAZNAS, seperti itu.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“Pengelolaan perzakatan, pokoknya yang berkenaan dengan zakat, terkait dengan peningkatan ekonomi, baik itu pengumpulan maupun pendistribusian, pengelolaan SDM, pengelolaan keuangan. Setiap tahun pasti ada. Seperti pelatihan tahun ini kita selenggarakan pelatihan untuk marketing. Peningkatan yang nampak itu kan angka. Itu kita tugaskan kepada seluruh marketing dan pimpinannya untuk mengikuti pelatihan.” (NR. 2, 10 Oktober 2021)</i></p>
2.	<p>Bagaimana pimpinan memberikan bimbingan kepada karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya ?</p>	<p><i>“Kalau kendala pasti ada mbak, biasanya itu kendala kendala anggaran. Karena kita kan terbatas.” (NR. 1, 6 Oktober 2021)</i></p> <p><i>“Kalo soal kendala biaya memang kita selekif ya, mana yang perlu ikut</i></p>



mana yang bisa ditunda. Karena semua pelatihan membutuhkan dana ya, apa lagi pelatihannya di Jakarta. Jadi kebijakan itu dipilah, tidak semua ikut mana yang berkenaan dengan pengumpulan, pendistribusian itu didahulukan.” (NR. 1, 10 Oktober 2021)

“Cuman, sebelum tahun saya ini, banyak SDM yang sudah ketinggalan yaa menurut saya. Sekarang kan sudah teknologi semua. Jadi, ibaratnya orang yang kerja di sini itu ibaratnya 16 karyawan, yang kerja 10 lah, gitu. Yang lainnya masih tergolong nggak tau, masih gaptek atau apa. Tapi ya tetap aja, walaupun masih kurang, teknologinya itu, masih bisa menjalani sih kita. Kita berdayakan, masih bisa membantu hal-hal yang ringan saja. Tapi kalau di sini kerja dengan teknologinya, ya sudah kita fokuskan beberapa karyawan yang ahlinya. Jadi akhirnya kita kerjanya numpuk-numpuk gitu. Kita karyawannya itu sebenarnya SDMnya yang berpotensi itu sedikit. Jadi yang sekiranya ini...kita kan dimana-mana instansi. Cari yang muda, energik, terus yang nggak ketinggalan juga. Ahirnya terus dikasih tumpukan brek...itu tadi.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)

“...banyak pengurus BAZNAS yang belum menguasai digital. Selain itu yang bikin tidak maksimal itu...dari UU sendiri tidak mewajibkan zakat.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)

“Jadi kalau mencapai target ada reward khusus untuk mereka, ada persentase khusus yang diberikan dari total target yang sudah mereka capai. Yang jelas kawan-kawan untuk dorongan positif itu tadi. Satu, kalau mereka mencapai target kan.. ada di reward yang diberikan, diluar honor

	<p>standartnya.” (NR. 1, 6 Oktober 2021) “Kalo untuk reward kita memang ada, semacam pemberian di saat pembinaan karyawan tadi. Ada reward untuk karyawan yang disiplin tinggi, ada karyawan yang...khususnya dipengumpulan ya, soalnya pengumpulan yang mencari sumber-sumber penghasilan.” (NR. 2, 16 Oktober 2021)</p> <p>“O iya sangat didukung. Untuk yang relawan kemarin, untuk yang survey itu memang dikasih reward berupa satu lembaga itu dikasih beberapa nominal rupiahlah untuk pengganti dari transport, uang makan dan minum. Itu salah satu motivasi kami juga, penghargaan buat kami.” (NR. 2, 13 Oktober 2021)</p> <p>“Dulu ketika saya jadi relawan juga kayak gitu, satu hari per anak dapat uang transport nanti totalannya ketika mau Hari Raya Idul Fitri.” (Peneliti, 13 Oktober 2021)</p> <p>“Trus ada lagi motivasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya melebihi standart kerja...Akan tetapi semangat kita juga dapat ditunjang melalui gaji kehadiran 30.000 @hari, uang makan juga ada, belum lagi asuransi-asuransi yang kita dapatkan. Itu sudah sangat memberikan keuntungan kepada kita mbak...jika ada yang keluar dari BAZNAS, juga memperoleh pesangon kok mbak tenang saja.” (NR. 1, 16 Oktober 2021)</p>
------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

BAZNAS memiliki kegiatan pelatihan dalam jangka waktu tertentu. Pelatihan yang diikuti umumnya pelatihan yang diadakan oleh seminar dan pemerintah daerah. Narasumber tiga dan lima menjelaskan, bahwa pelatihan

tersebut diikuti oleh karyawan sesuai kebutuhan tupoksinya, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Jadi, keikutsertaan karyawan BAZNAS dalam mengikuti pelatihan tidak semua karyawan terlibat. Hal tersebut disesuaikan dengan jenis pelatihan yang ada. Jika pelatihan yang diadakan mengenai marketing, maka yang diberangkatkan untuk mengikuti pelatihan adalah tim pengumpulan dan pendistribusian zakat.

Setiap hari Jumat karyawan BAZNAS mengikuti pelatihan yang dilaksanakan setelah sholat Dhuha berjama'ah. Kegiatan tersebut diadakan satu minggu sekali pada hari Jumat dengan tujuan memberikan motivasi dan evaluasi kerja. Sebelum jam kerja berlangsung, karyawan mengikuti Sholat Dhuha berjamaah. Setelah sholat Dhuha berjama'ah, kegiatan tersebut dilanjutkan dengan do'a bersama, laporan setiap divisi, motivasi-motivasi dan evaluasi yang di pimpin langsung oleh atasan. Kegiatan tersebut diikuti oleh seluruh karyawan, walaupun karyawan perempuan yang sedang berhalangan (haidl). Dengan adanya pelatihan tersebut, karyawan mendapatkan motivasi dan semangat baru dalam bekerja. Jadi, karyawan dapat mengetahui etos kerjanya selama satu minggu. Begitu pula dengan adanya doa bersama dan evaluasi setelah sholat Dhuha berjamaah, karyawan dapat mengoreksi diri sendiri dalam pekerjaannya. Karyawan juga bisa mengembangkan prestasi yang sudah ia capai dan mengetahui letak kesalahannya. Do'a bersama yang dilakukan juga dapat menguatkan jiwa spiritual karyawan dalam mengerjakan tugasnya agar diberi kelancaran oleh Allah SWT.

Untuk yang mengikuti pelatihan adalah karyawan yang memiliki waktu luang saja. Jadi karyawan yang tidak memiliki kesibukan dan memiliki waktu luang, ia yang akan diikutkan dalam pelatihan. Hal tersebut dilakukan karena pada umumnya karyawan memiliki target kerja sendiri-sendiri yang harus diselesaikan dan jarang sekali karyawan memiliki waktu longgar untuk dapat mengikuti kegiatan diluar kegiatan organisai BAZNAS. “Kalau setau saya itu tergantung itunya, kelonggaran waktunya siapa yang dikirim. Kalau menurut saya sih seperti itu, yang rapat ini yang hadir pak ini...”(NR. 2, 11 Oktober 2021)

Pelatihan merupakan kebutuhan yang penting bagi organisasi. Pelatihan dapat mengembalikan kerja karyawan agar lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Pelatihan juga dapat melatih karyawan agar lebih terampil dan mahir di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jenis-jenis pelatihan yang dapat diikuti oleh karyawan pun berbagai macam. Setiap organisasi mengikuti pelatihan sesuai kebutuhanya. Dengan adanya pelatihan yang beragam, organisasi dapat memperbaiki etos kerja karyawan dari berbagai devisi pekerjaan. Jenis-jenis pelatihan dan pembinaan yang diikuti sering kali berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan saat itu. Hal itu seperti yang dikatakan oleh narasumber satu, yaitu jenis pelatihan yang diikuti karyawan adalah jenis pelatihan berdasarkan kebutuhan karyawan. Selain itu, narasumber juga menjelaskan, bahwa karyawan juga mengikuti pelatihan mandiri bebas. Pelatihan mandiri bebas merupakan keinginan karyawan terhadap peningkatan kapasitas dirinya sendiri. Hal tersebut dilakukan dengan cara melatih dirinya sendiri untuk bisa bekerja lebih baik tanpa adanya tuntutan mengikuti pelatihan dan pembinaan dari organisasi.

Informan dua dan lima menjelaskan, bahwa BAZNAS setiap tahunnya memiliki kegiatan pelatihan dan pembinaan karyawan. Kegiatan tersebut dilaksanakan diluar organisasi. Kegiatan pelatihan dilaksanakan bersama kegiatan liburan. Hal tersebut dilakukan agar karyawan bisa menyegarkan tenaga dan pikiran setelah bekerja setiap hari. Di dalam kegiatan pelatihan terdapat beberapa agenda yang dilakukan, yaitu: game bersama, motivasi-motivasi, hiburan, dan pengetahuan manajemen dalam bekerja.

Selain itu, di dalam pelatihan tersebut juga terdapat kegiatan pengelolaan zakat, pengelolaan terkait tentang ekonomi, pengelolaan SDM dan pengelolaan keuangan. Di tahun 2021, BAZNAS melaksanakan kegiatan pelatihan berupa pelatihan dalam bidang marketing. Jenis pelatihan yang dipilih adalah pelatihan marketing karena yang memiliki kemajuan saat itu yaitu peningkatan di bidang angka (pengumpulan). Berbeda dengan jawaban yang diberikan oleh informan tiga dan empat. Mereka mengatakan, bahwa di BAZNAS memiliki kegiatan pelatihan seperti rapat kerja dan rapat dewan masjid. Selain itu, BAZNAS setiap tahunnya juga melakukan perekrutan relawan. Adanya relawan digunakan untuk membantu menyelesaikan program BAZNAS ketika menjelang Bulan Ramadhan.

Kendala Dalam Kegiatan Peningkatan Etos kerja Peningkatan etos kerja merupakan bentuk kegiatan yang digunakan untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan. Etos kerja perlu diperhatikan agar organisasi tetap memiliki out put an yang stabil. Akan tetapi, tidak semua kegiatan peningkatan etos kerja dapat berjalan dengan lancar. Adakalanya kegiatan tersebut tidak dapat berjalan karena kendala tertentu.

BAZNAS memiliki kendala dalam peningkatan etos kerja karyawan. Kendala peningkatan etos kerja BAZNAS adalah kendala dari anggaran. Sulitnya mendapat anggaran dari pemerintah membuat BAZNAS menjadi sulit untuk meningkatkan etos kerja karyawan. Peningkatan etos kerja karyawan membutuhkan dana untuk biaya transportasi, makan, tempat tinggal dan biaya pelatihan. Oleh karena itu, BAZNAS selektif dalam memilih pelatihan mana yang akan diikuti. Tidak semua pelatihan yang ada diikuti oleh BAZNAS. Demikian pula dengan karyawan, tidak semua karyawan diikutsertakan dalam pelatihan. Selektif dalam mengikuti kegiatan pelatihan dimaksudkan untuk mengurangi anggaran. Oleh karena itu, BAZNAS mendahulukan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan. Hal ini berbeda dengan jawaban yang diberikan oleh informan tiga. Ia mengatakan, bahwa peningkatan etos kerja BAZNAS selama ini tidak ada kendala. Peningkatan etos kerja yang telah dilakukan berjalan dengan baik.

BAZNAS memiliki kendala dalam peningkatan etos kerja karyawan. Kendala tersebut berupa karyawan yang ketinggalan teknologi. Ia mengatakan, bahwa karyawan BAZNAS berjumlah 16 orang, akan tetapi yang faham tentang teknologi hanya 10 orang saja. Jadi, enam orang tergolong ketinggalan teknologi. Walaupun demikian, enam orang tersebut tetap diberdayakan oleh BAZNAS. Pemberdayaan yang dilakukan adalah dengan membantu pekerjaan BAZNAS yang ringan-ringan saja. Akibat dari hal itu, BAZNAS tidak bisa menyelesaikan tugas setiap divisi dengan baik. Oleh karena itu, pekerjaan dialihkan kepada beberapa karyawan yang sudah ahlinya. Namun, pekerjaan menjadi numpuk-numpuk dan tidak tertata dengan rapi. Seharusnya seorang karyawan dapat

menyelesaikan tugasnya sendiri. Karena pekerjaan banyak yang belum selesai, akhirnya mereka saling membantu. Hal tersebut juga dikatakan oleh informan sembilan. Informan sembilan memiliki keluhan mengenai karyawan yang ketinggalan teknologi. Keluhan lain yang ia rasakan adalah UU yang tidak mewajibkan zakat. Hal tersebut membuat bidang pengumpulan tidak bisa bekerja secara maksimal. Seharusnya zakat dapat terkumpul sekian triliyun, akan tetapi yang terkumpul hanyalah sekian miliar.

Informan delapan mengatakan keluhan yang berbeda dari informan sebelumnya. Ia mengatakan, ada dua hal yang menjadi kendala BAZNAS dalam meningkatkan etos kerja. Dua hal tersebut merupakan faktor dari luar dan faktor dari dalam. Faktor dari luar diantaranya adalah masyarakat masih banyak yang kikir/ suka menumpuk-numpukkan hartanya, masyarakat masih banyak yang salah memahami tentang zakat dan masyarakat masih banyak yang mengelola zakatnya sendiri. Adapun masyarakat yang salah memahami zakat ialah mereka yang tidak mau menzakati hartanya yang lain. Mereka hanya memahami zakat itu adalah zakat fitrah saja, zakat pertanian, zakat maal dan zakat rikaz tidak dikeluarkan oleh mereka. Pemahaman tersebut menjadi kendala BAZNAS dalam bidang pengumpulan untuk bisa menyelesaikan targetnya. Demikian pula dengan masyarakat yang masih suka mengelola zakatnya sendiri, hal ini bertentangan dengan yang diperintahkan kepada

Setiap karyawan membutuhkan dorongan untuk dapat bekerja dengan baik. Dengan adanya dorongan, seseorang akan berupaya meningkatkan etos kerjanya sendiri meskipun tidak diperintah. Dorongan dapat diperoleh dari atasan,

lingkungan dan teman atau kerabat. Bentuk dari dorongan pun bermacam-macam, terdapat dorongan yang berupa penghargaan, pujian, sikap dan penambahan gaji. Dorongan yang dibutuhkan organisasi umumnya adalah dorongan yang positif. Dorongan tersebut dapat memberikan efek yang baik terhadap penerima. Dorongan positif juga dilakukan oleh organisasi BAZNAS, hal itu seperti yang dikatakan oleh Narasumber satu, dua, empat dan sembilan. Mereka mengatakan, bahwa:

Mereka mengatakan, bahwa BAZNAS menerapkan dorongan positif untuk memacu karyawan agar bekerja lebih baik. Dorongan positif yang diberikan diantaranya adalah pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang telah mencapai target. Penghargaan yang diberikan adalah gaji diluar standart biasanya. Selain itu, dorongan positif juga diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin tinggi. Seperti yang terjadi pada bidang pengumpulan, jika tim pengumpulan dapat angka sesuai dengan target, maka akan memperoleh penghargaan. Informan sembilan juga menjelaskan, bahwa karyawan memiliki dorongan positif yang sangat banyak dari atasan. Hal tersebut dapat berupa uang kehadiran dengan jumlah 30.000/ hari, uang makan, uang transportasi, asuransi-asuransi dan pesangon bagi karyawan yang ingin *resign* atau mengundurkan diri dari pekerjaan. Penghargaan juga diberikan kepada relawan BAZNAS. Penghargaan tersebut berupa uang transportas dan uang makan. Penghargaan yang diberikan sebagai pengganti tenaga dan waktu yang telah diberikan selama membantu pekerjaan di BAZNAS. Perekrutan relawan umumnya dilakukan ketika menjelang Bulan Ramadhan untuk menyelesaikan program-program selama

Ramadhan. Berbeda dengan informan tiga, lima dan enam. Mereka mengatakan, bahwa:

Relawan memiliki kemauan membantu pekerjaan di BAZNAS karena memperoleh beasiswa. Adapun beasiswa yang diberikan kepada relawan yaitu beasiswa SKSS (satu keluarga satu sarjana). Anak-anak yang memperoleh beasiswa diminta untuk membantu pekerjaan BAZNAS sebagai timbal balik atas beasiswa yang telah diberikan. Oleh karena itu, anak-anak penerima beasiswa SKSS bersedia membantu BAZNAS karena memperoleh dorongan dari apa yang telah ia terima. Selain relawan, karyawan juga memperoleh dorongan berupa beasiswa untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Karyawan yang lulusan SMA, mereka diberi beasiswa untuk bisa melanjutkan ke jenjang sarjana. Karyawan yang lulusan S3, mereka diberi beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang S1. Hal yang demikian dilakukan oleh BAZNAS agar karyawan memiliki dorongan positif sehingga mampu bekerja lebih baik lagi. Informan lima juga menjelaskan, bahwa selain beasiswa juga terdapat dorongan berupa biaya umroh. Penghargaan atau hadiah umroh diberikan setiap satu tahun sekali.

Standart merupakan batasan yang harus dicapai oleh seseorang. Standart etos kerja digunakan untuk memudahkan organisasi mencapai tujuan. Tujuan organisasi berada pada visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, standart dan tujuan etos kerja organisasi harus jelas. Dengan adanya standart dan tujuan etos kerja yang jelas, karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai standart yang telah ditetapkan. Jika tidak ada standart dan tujuan, maka karyawan akan bekerja

dengan sesuka hatinya. Adanya standart dan tujuan etos kerja yang jelas membuat organisasi mudah mencapai tujuan utamanya.

Narasumber satu mengatakan, bahwa setiap devisi memiliki target etos kerja. Target tersebut yang menentukan seseorang etos kerjanya baik atau tidak. Jika etos kerjanya baik, maka karyawan akan memperoleh *reward* atau penghargaan. Narasumber dua dan delapan juga mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki standart etos kerja yang harus dikerjakan karyawan. BAZNAS memiliki devisi terdiri dari pimpinan dan pelaksana. Pelaksana memiliki standart etos kerja yang harus dikerjakan yaitu membuat kebijakan. Sedangkan pelaksana memiliki standart etos kerja sebagai teknisi/ yang melaksanakan program BAZNAS. Di dalam bidang teknisi terdapat kabag (kepala bagian) dan kabid (kepala bidang) yang membawahi staff masing-masing. Kabag dan kabid memiliki standart etos kerja membawahi para taffnya agar bisa bekerja sama.

Hal tersebut berbeda dengan yang dikatakan oleh informan tiga. Informan tiga berasal dari relawan BAZNAS dan penerima beasiswa SKSS. Relawan mengakui bahwasanya standart etos kerja relawan/ penerima beasiswa SKSS adalah membantu pekerjaan BAZNAS. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk timbal balik dan bentuk terima kasih terhadap BAZNAS karena telah memberikan biaya pendidikan. Selain itu, informan lima juga mengatakan, bahwa perekrutan karyawan BAZNAS juga memiliki standarisasi berupa pendidikan. Klasifikasi pendidikan sebelum diterima menjadi karyawan BAZNAS adalah hal yang penting dilakukan oleh BAZNAS. Begitu juga dengan pendapatan karyawan, setiap karyawan memiliki pendapatan yang berbeda. Hal tersebut disesuaikan

dengan *effort* (usaha) kerja atau berat dan ringan atas tanggung jawab yang telah dibebankan.

Setiap organisasi memiliki program. Salah satu diantara program tersebut yaitu program disiplin positif. Program disiplin positif dilaksanakan untuk membentuk karakter karyawan yang tepat guna dan tepat sasaran. Dengan adanya program tersebut, karyawan akan menghargai waktu, karena kedisiplinan membentuk seseorang melakukan sesuatu dengan tepat dan baik. Program tersebut juga dapat digunakan untuk melihat etos kerja karyawan. Program disiplin positif pada umumnya diterapkan oleh organisasi baik profit maupun non profit. Hal tersebut seperti yang dilakukan oleh BAZNAS.

BAZNAS memiliki kedisiplinan yang baik. Kedisiplinan yang telah diterapkan oleh BAZNAS adalah kedisiplinan datang ke kantor tepat waktu. Jika hal tersebut dilanggar, maka karyawan akan memperoleh hukuman. Akan tetapi, jika masih tetap dilanggar, maka karyawan akan dikenai potong gaji dan selanjutnya akan memperoleh SP (surat peringatan). Kedisiplinan kehadiran ditunjukkan dengan absensi melalui *finger print* atau *check lock*. Jadi, apabila terdapat karyawan yang telat, maka ia akan dikenai potong gaji. Selain itu, karyawan yang melanggar tata tertib lainnya juga akan memperoleh hukuman.

Hal tersebut bertentangan dengan yang dikatakan oleh informan tiga. Informan tiga mengatakan, bahwa organisasi BAZNAS kurang disiplin. Informan tiga mengatakan demikian karena ia pernah mendapati karyawan yang telat datang ke kantor. Mengenai masalah tersebut, ia menganggap hal yang wajar karena

mayoritas karyawan BAZNAS sudah memiliki keluarga. Jadi, sebelum karyawan berangkat bekerja, ia mengurus urusan rumah terlebih dahulu.

BAZNAS memiliki SOP (standart operasional prosedur) yang dijadikan patokan BAZNAS untuk bisa disiplin. Sedangkan informan dua mengatakan, bahwa BAZNAS memiliki program disiplin positif yang sangat banyak, diantaranya yaitu: datang dan pulang tepat waktu, jam kerja dimulai dari jam delapan hingga jam empat pagi, harus memakai seragam sesuai jadwal, harus berpakaian rapi, harus berpakaian sopan, lembur dimulai dari jam delapan pagi hingga jam tujuh malam, harus mengikuti sholat Dhuha, sholat Dhuhur dan sholat Ashar berjama'ah, harus membuat surat ijin jika tidak masuk dan batasan cuti minimal enam kali dalam satu tahun. Kedisiplinan yang telah dijelaskan merupakan tata tertib BAZNAS yang harus dipatuhi. Jika karyawan melanggar tata tertib tersebut, maka karyawan akan mendapatkan hukuman, potong gaji hingga mendapatkan surat peringatan.

Program bantuan karyawan atau yang disingkat dengan PBK adalah program yang dijalankan untuk meringankan dan mempermudah karyawan dalam bekerja. Pada umumnya program bantuan karyawan berupa sarana prasarana organisasi. Akan tetapi, program bantuan karyawan tidak hanya berupa barang atau materi saja. Program bantuan karyawan dapat berupa pengetahuan, pelatihan, tunjangan, pendidikan, fasilitas dan pelayanan dari atasan. Dengan adanya program bantuan karyawan, karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan mudah karena mendapatkan bantuan dari organisasi.

BASNAS telah memberikan program bantuan karyawan berupa tunjangan-tunjangan, uang kehadiran, uang transportasi, insentif dan asuransi-asuransi. Tunjangan yang umumnya diberikan kepada karyawan ialah tunjangan hari raya. Sedangkan asuransi yang diberikan berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi pendidikan dan asuransi kendaraan. Program bantuan tersebut digunakan untuk mendorong karyawan agar mampu memiliki etos kerja yang baik. Selain itu, informan satu juga mengatakan, bahwa program bantuan yang telah diberikan yaitu bantuan pencapaian etos kerja seperti menyiapkan data-data yang diperlukan oleh karyawan. Program bantuan yang telah diberikan juga berupa program bantuan beasiswa pendidikan. Karyawan yang lulusan SMA, mereka diberi beasiswa untuk melanjutkan ke S1. Karyawan yang lulusan D3, mereka diberi beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang sarjana.

Program bantuan karyawan. Ia mengatakan, bahwa program bantuan karyawan yang telah diberikan BAZNAS ialah sarana prasarana dalam bekerja. Salah satu sarana prasarana tersebut yaitu alat-alat kerja seperti: laptop, proyektor, kendaraan dinas, telephone seluler dan mesin ATM. Ketersediaan program bantuan karyawan diharapkan mampu menjembatani karyawan bisa bekerja dengan baik. Jika tidak ada program bantuan karyawan, maka karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal.

Umpan balik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan etos kerja karyawan. Dengan adanya umpan balik dari atasan terhadap karyawan, karyawan merasa pekerjaannya lebih dihargai. Atasan memiliki tanggungjawab memberikan umpan balik terhadap bawahan atas perilaku dan pekerjaan yang telah

dilakukannya. Umpan balik memiliki manfaat terhadap organisasi yaitu terjalannya komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan. Dengan adanya umpan balik, karyawan memiliki harapan yang jelas atas apa yang telah dikerjakan. Pada umumnya, organisasi memberikan umpan balik terhadap bawahan berupa sikap, penghargaan dan penilaian etos kerja. Umpan balik terhadap karyawan juga dilakukan oleh organisasi BAZNAS.

BAZNAS tidak menerapkan umpan balik terhadap karyawan. Seorang atasan jarang memberikan umpan balik terhadap bawahannya. Jika bawahan memiliki masalah, masalah tersebut diselesaikan sendiri oleh pihak yang bersangkutan. Selain itu, yang dilakukan BAZNAS untuk memberikan umpan balik kepada karyawan yaitu dengan adanya kegiatan rapat kerja, evaluasi, sosialisasi, pembinaan dan pemberian penghargaan/hadiah.

Narasumber mengatakan, bahwa kegiatan pemberian hadiah, evaluasi, rapat kerja, pembinaan dan sosialisasi merupakan bentuk dari timbal balik dari atasan terhadap bawahannya. Seperti yang telah dijelaskan oleh narasumber, BAZNAS memberikan pengetahuan manajemen di dalam kerja sebagai bentuk timbal balik terhadap bawahan. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai karena memiliki atasan yang merespon dan menghargai etos kerjanya. Hal tersebut menjadi ikhtiar BAZNAS dalam meningkatkan etos kerja karyawan. Selain pengetahuan manajemen, BAZNAS juga memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dalam bekerja. Hal tersebut juga disebut sebagai salah satu bentuk timbal balik dari atasan terhadap bawahannya.

Indikator merupakan standart keberhasilan organisasi. Dengan adanya indikator, organisasi dapat mengetahui perkembangan etos kerja karyawan. Pada umumnya, organisasi melihat perkembangan karyawannya dengan melihat indikator-indikator yang nampak. Indikator tersebut seperti: kedisiplinan, keuletan, pencapaian target dan tanggung jawab. Atasan dapat melihat dan menentukan etos kerja karyawan melalui indikator yang telah diukur. Dengan adanya indikator tersebut, atasan serta bawahan dapat memperbaiki sikap kerjanya.

C. Pembahasan Penelitian

Menurut pendapat peneliti, kepemimpinan BAZNAS dapat meningkatkan etos kerja yang baik dalam bidang pengumpulan dan pendistribusian. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian dari Delvia Agusti (2014) yang menyimpulkan bahwa peran pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan yaitu Sebagai keteladanan bagipara bawahan, sebagai motivator, dan membangun komunikasi yang baik dengankaryawan, serta bersikap adil kepada setiap bawahannya.

Hal yang menjadi indikator etos kerjanya baik ialah: pencapaian target, tidak pernah memiliki permasalahan yang besar dan setiap tahun selalu memiliki program terbaru. Akan tetapi, dari bidang SDM BAZNAS belum memiliki etos kerja yang baik. Seperti yang telah dikatakan oleh informan, BAZNAS memiliki keterbatasan jumlah karyawan, keterbatasan karyawan yang memiliki kemampuan digital dan belum bisa mencapai potensi zakat yang sebenarnya. Hal tersebut

selaras dengan teori yang ada diatas. Etos kerja menggambarkan perkembangan organisasi baik berupa kemajuan ataupun kekurangan yang terjadi.

Berdasarkan data yang telah diperoleh, BAZNAS selalu mengalami kenaikan jumlah donatur dan *muzakki*. Hal tersebut tidak terlepas dari kerja sama antar atasan dan pengurus. Peneliti menemukan keunikan didalam BAZNAS. Keunikan itu adalah kekompakan dan kerja sama dalam menyelesaikan VISI dan MISI organisasi. Meskipun memiliki keterbatasan jumlah karyawan dan keterbatasan karyawan yang memiliki kemampuan digital, namun BAZNAS tetap bisa menyelesaikan program dan target yang telah ditentukan. BAZNAS sering mengadakan rapat dan evaluasi yang dilakukan di kantor BAZNAS dengan tujuan membentuk kekompakan di dalam menyelesaikan target. Hal yang demikian sangat jarang dilakukan oleh organisasi lain. Pada umumnya, organisasi melakukan kegiatan rapat dan evaluasi pada waktu tertentu saja.

Menurut peneliti, peluncuran program baru setiap tahun juga menjadi rahasia penting bagi BAZNAS dalam meningkatkan etos kerja. Dengan adanya program terbaru setiap tahun, BAZNAS mampu menciptakan citra positif terhadap masyarakat. Masyarakat menjadi punya kepercayaan terhadap BAZNAS, terutama terhadap donatur yang telah menyumbangkan dananya kepada BAZNAS. Dengan demikian, BAZNAS memiliki perkembangan jumlah donatur dan donasi.

Etos kerja yang baik merupakan etos kerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Akan tetapi, etos kerja harus memiliki beberapa kriteria agar produktivitas perusahaan bisa meningkat.

Produktifitas dapat meningkat dengan melakukan penyusunan/ cara untuk mengembangkan SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi. Susan mengatakan, bahwa “Para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal dalam melakukan peningkatan etos kerja, hal tersebut diantaranya yaitu: dorongan positif, melakukan audit kerja, menetapkan standar dan tujuan etos kerja, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai etos kerjanya, memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan etos kerja, program disiplin positif, program bantuan karyawan dan manajemen pribadi.”

Menurut peneliti, BAZNAS memiliki upaya dalam meningkatkan etos kerja karyawan. Upaya peningkatan tersebut yaitu, pelatihan, sosialisasi, pembinaan, motivasi, evaluasi, pengawasan, pemberian insentif, pemberian uang kehadiran dan pemberian uang makan. Upaya yang telah dilakukan BAZNAS semata-mata agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Hal tersebut selaras dengan teori yang ada di atas. Teori tersebut menjelaskan, bahwa, para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal dalam melakukan peningkatan etos kerja, hal tersebut diantaranya yaitu: dorongan positif, melakukan audit kerja, menetapkan standar dan tujuan etos kerja, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai etos kerjanya, memberi karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan etos kerja, program disiplin positif, program bantuan karyawan dan manajemen pribadi.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti memiliki penemuan mengenai peningkatan etos kerja BAZNAS. Peningkatan yang sering digunakan ialah rapat kerja/ pembinaan. Pembinaan tersebut terdiri dari pembinaan harian dan

pembinaan dalam jangka waktu tertentu. Pembinaan harian dilakukan setiap hari Jumat. Setiap hari Jumat BAZNAS memiliki kegiatan sholat Dhuha berjamaah. Sholat Dhuha tersebut bersifat wajib diikuti oleh semua karyawan tanpa terkecuali. Setelah sholat Dhuha, karyawan melakukan doa bersama, pemberian motivasi, evaluasi dan pembinaan dari atasan. Kegiatan tersebut terbilang unik dan sangat langka. BAZNAS menerapkannya dengan tujuan untuk mempererat tali persaudaraan dan mempererat kekompakan dalam bekerja. Dengan adanya pembinaan dan evaluasi tersebut, karyawan dapat mengetahui perkembangan etos kerjanya. Selain itu BAZNAS juga sering melakukan pembinaan pada jangka waktu tertentu, seperti menjelang Ramadhan. Menurut peneliti, kegiatan tersebut sangat bagus dan patut dicontoh oleh organisasi lain yang ingin meningkatkan etos kerjanya.

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau, peneliti melihat peran kepemimpinan dalam upaya meningkatkan etos kerja islam cukuplah baik, hal ini dbuktikan dengna hasil wawancara kepada Direktur bahwasannya direktur sudah memenuhi secara keseluruhan indikator-indikator guna meningkatkan etos kerja karyawan. Hal tersebut dapat terlihat dari sikap maupun cara yang diterapkan sebagai pimpinan di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.

Peran yang sangat penting dalam peningkatan kedisiplinan dengan selalu memberikan contoh yang baik, salah satu indikator penting dalam seseorang pemimpin yakni meningkat etos kerja, karna ketika dorongan etos kerja sudah tertanam menjadi prinsip bagi karyawan maka akan tercermin dari sikap kedisiplinan pada karyawan, pengarahan yang diberikan menjadi lebih bersemangat dengan tugas sesuai dengan kewajiban karyawan masing-masing dan pekerjaan yang diberikan serta berpengaruh pada tanggung jawab dan loyalitas terhadap lembaga keuangan yang menjadi tempat bekerjanya sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya guna mencapai tujuan pribadi karyawan ataupun tujuan bersama lembaga keuangan.

B. Saran

Setelah mengetahui segala sesuatu yang berhubungan dengan peran kepemimpinan dalam meningkatkan etos kerja islam karyawan di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau, maka peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau untuk dapat lebih mengingatkan pada seluruh karyawan, mengenai kesalahan-kesalahan sederhana yang diabaikan. Dengan melakukan pengarahan dengan mengguakan pendekatan persuasif terhadap karyawan. Sehingga kesalahan yang diabaikan ini nantinya tidak menjadi budaya yang tertanam pada seluruh karyawan, karena hal ini sangatlah fatal guna untuk meningkatkan pelayanan dengan prima, melihat kondisi kompetisi antar bank sangatlah sulit
2. Karyawan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau untuk selalu menerapkan etos islam, guna mencapai targer disetiap bidangnya. Dimulai dari kesadaran individu karyawan dalam bekerja dan dari direktur untuk selalu memberikan etos kerja dimulai sebelum jam kerja masuk sampai pada saat bekerja, bahkan setelah bekerja. Dan memulai pendekatan emosional guna mempengaruhi seluruh karyawan untuk patuh dan memiliki motivasi kuat untuk kemajuan lembaga keuangan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Riau.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Buku – buku

- Ahmad Ibrahim Abu Sinn, (2008), *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Aziz, Abdul dan Mariyah Ulfah, (2010), *Perkapita Selekt Ekonomi Islam Kontemporer*, Cet. ke-1, Bandung: Alfabeta
- Anoraga, Pandji, (2004), *Manajemen Bisnis*, Cet. ke-3, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ardana, Komang, Dkk, (2009), *Perilaku Keorganisasian*, Ed. ke-2, Cet. ke-1, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aziz Fahrurrozi dan Erta Mahyudin, (2010), *Fiqih Manajemen Aplikasi Nilai-Nilai Ibadah di Dalam Kehidupan*, Cet. ke-1, Jakarta Selatan: Pustaka Al-Mawardi.
- Departemen Agama RI, (1986), *terjemahan Al-Quran Al Karim*, Bandung: PT. Al- Ma'arif.
- Francis, Tantri, (2009), *Pengantar Bisnis*, Ed 1, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Handoko, T. Hani, (2003), *Manajemen*, Yogyakarta, Ed. ke-2, : BPFYogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Ishak Arif dan Hendri Tanjung, (2003), *Ethos Kerja Profesional*, Bandung: Darma Mahardika.
- Jardi, Syarifuddin, (2010), *Sosiologi islam dan Masyarakat Modern*, cet. ke-1, Jakarta: Kencana.
- Jusmaliani, Dkk, (2008), *Bisnis Berbasis Syariah*, Cet. Ke-1, Jakarta: Bumi Aksara.
- Khasanah, Uswatun, (2004), *Etos Kerja: Sarana Menuju Puncak Prestasi*, Cet. ke- 1, Jogyakarta: Harum.
- Pabundu, Moh. Tika, (2010), *Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja Perusahaan*, cet. ke-3, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Rahman, Afzalur, (1991), *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sanusi, Achmad dan Sobri Sutikno, (2009) , *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisas yang Efektif*, Cet. ke-1, Bandung: Prospect.
- Sayyid, Marhun Ahmad Al-hasyimi, (2001), *Mukhratul al-Hadits wa al-Hukmu al- Muhammadiyah*, Cet. ke-4, Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah.
- Sinamo, Jansen, (2005) *Delapan Etos Kerja Profesional*, Jakarta: Institut Mahardika.
- Soekanto, Soejono, (2010), *Tuntutan Dakwah dan Pembinaan Pribadi*, cet. ke-2, Jakarta: Pustaka Amanah.
- Solihin, Ismail, (2009), *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed 1, Cet. ke-3, Jakarta: Kencana.
- Syafi'i, M. Antonio, (1999), *Potensi dan Peranan Sistem Ekonomi Islam dalam Upaya Pembangunan Masyarakat Madani di Indonesia*, Jakarta: Nuansa Madani.
- Tasmara, Toto, (2002), *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Cet. Ke-1, Jakarta: Gema Insani Press.
- Tebba, Sudirman, (2003), *Membangun Etos Kerja dalam Perspektif tasawuf*, Bandung: Pustaka Nusantara Publishing.
- Thoha, Miftah, (2009), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Ed. 1, Jakarrta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Umer, M. Chapra, (2000), *Islam dan Tantangan Ekonomi*, alih bahasa oleh Ikhwan Abidin B, Cet. ke-1, Jakarta: Gema Insani Press.

Skripsi dan Jurnal

- Agus Alimuddin (2020) *Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Islam*. Jurnal Syarikat. Universitas Islam Riau.

Am Saifullah Aldeia, (2016), *Upaya Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Asatidz Pengabdian Di Pondok Pesantren Ibnul Qoyyim Putra Yogyakarta*, Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Dedi Sufriadi (2018) *Peranan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Etos Kinerja Pegawai pada Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Aceh*. Jurnal Ekonomi Manajemen. Akademi Sekretari dan Manajemen Nusantara.

Delvia Agusti (2014) *Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Soebrantas Ditinjau Menurut Ekonomi Islam*. Skripsi Syariah. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

Rismayanti, (2019), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Karyawan Pada PT. Pilar Adhi Pratama*, Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pengetahuan Sosial Universitas Indraprasta PGRI.