

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Zakat merupakan pilar ketiga dalam Islam yang dapat memperkuat ekonomi dasar umat (Firdaus *et al.*, 2012) dan termasuk instrumen Islam yang ditentukan untuk pengembangan sosial ekonomi serta memiliki dampak positif bagi kehidupan masyarakat (Mikail, 2017). Zakat juga berperan penting dalam sistem ekonomi makro Islam yang memainkan peran utama dalam memastikan kesetaraan distribusi pendapatan masyarakat (Mansoor *et al.*, 2008)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Institut Pertanian Bogor (IPB) dan *Islamic Development Bank* (IDB) pada tahun 2011, potensi zakat nasional mencapai 217 triliun rupiah. Besarnya potensi tersebut pada kenyataannya belum dapat terealisasi secara optimal. Dalam laporan *Outlook Zakat Indonesia* (OZI, 2019) BAZNAZ mencatat pada tahun 2017, jumlah zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) yang terhimpun adalah sebesar 6,2 triliun rupiah, dengan potensi seharusnya mencapai 462 triliun rupiah.

Melihat ketimpangan antara potensi dan realisasi tersebut, maka diperlukan institusi pengelola zakat yang dapat bekerja secara amanah dan profesional (Firdaus *et al.*, 2012). Masih jauhnya realisasi dengan potensi zakat menunjukkan permasalahan dalam optimalisasi penghimpunan dana zakat, diantaranya seperti lemahnya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM), kurangnya

penataan sistem dan kelembagaan zakat, serta terbatasnya sinergi, integrasi, dan kerja sama pengelolaan zakat secara nasional (OZI, 2017).

Porter (1985) memberikan perspektif pentingnya pengelolaan SDM yang bisa mewakili sumber keunggulan kompetitif perusahaan karena mengembangkan karyawan dengan lebih efektif. Memberdayakan karyawan juga akan membantu dalam membangun rasa dukungan dan mengarah ke timbal balik positif dari karyawan (Almarzooqi, 2019). Penelitian Otoo dan Mishra (2019) memberikan bukti empiris bahwa praktik pengembangan SDM akan dapat mempengaruhi kompetensi karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi.

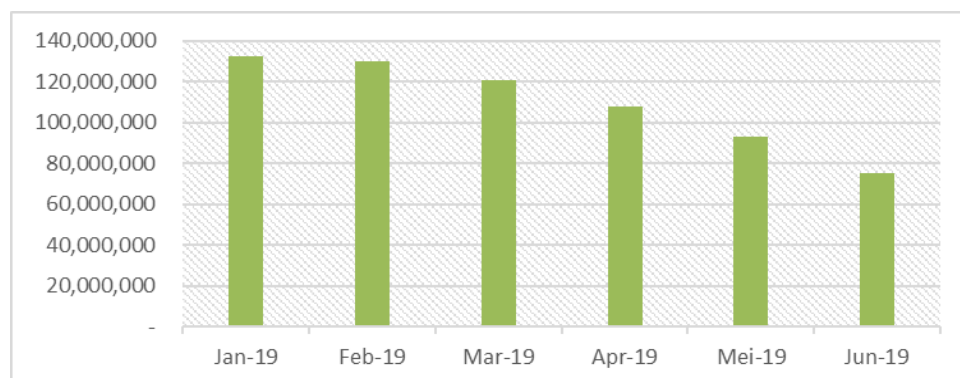
Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri (LAZ YM) merupakan lembaga *nonprofit* yang menghimpun dana masyarakat berupa zakat, infaq, wakaf (ziswaf) dan menyalurkannya dalam bentuk program-program pendidikan, kesehatan, kemanusiaan dan pemberdayaan. Lembaga memiliki *corporate values* yang menjunjung tinggi integritas dan profesionalisme, sikap peduli terhadap sesama, upaya memberikan pelayanan terbaik kepada pada *stakeholder*, dan membangun *capacity building* organisasi, yang diharapkan hal tersebut dapat menjadi landasan bagi seluruh karyawan untuk mewujudkan sikap keterikatan terhadap lembaga (*employee engagement*).

Berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada *profit*, pekerjaan pada organisasi *nonprofit* memiliki karakteristik tersendiri. Akingbola dan van den Berg (2017) menuliskan beberapa komponen yang dapat meningkatkan tingkat *engagement* dalam organisasi *nonprofit*, diantaranya transaksi interpersonal yang sering menuntut penggunaan *emotional capital*, misi sosial yang menjadi tujuan

utama, kompetensi unik yang dibutuhkan serta adanya persepsi bahwa organisasi *nonprofit* menawarkan lebih banyak partisipasi dibandingkan organisasi *profit*.

Kahn (1990) menyatakan bahwa individu yang *engaged* terhadap pekerjaannya akan terhubung dengan peranannya dalam bekerja baik secara fisik, kognitif, maupun secara emosi. *Employee engagement* dapat menjadi indikator yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (Nidan, 2016). Penelitian Preko dan Adjetey (2013) juga menunjukkan temuan bahwa terdapat korelasi linear yang signifikan antara loyalitas dan *engagement* terhadap *performance* karyawan.

Tiga *value chain* utama dalam ziswaf adalah pengumpulan, pengelolaan dan penyaluran (Akhtar, 2012), namun berdasarkan laporan *fundraising* semester pertama tahun 2019, perolehan donatur baru pada LAZ YM cenderung mengalami penurunan di setiap bulannya. Hal ini menunjukkan performa lembaga yang kurang optimal. Berdasarkan grafik berikut akan diperoleh data pengumpulan dana terakhir pada LAZ YM.



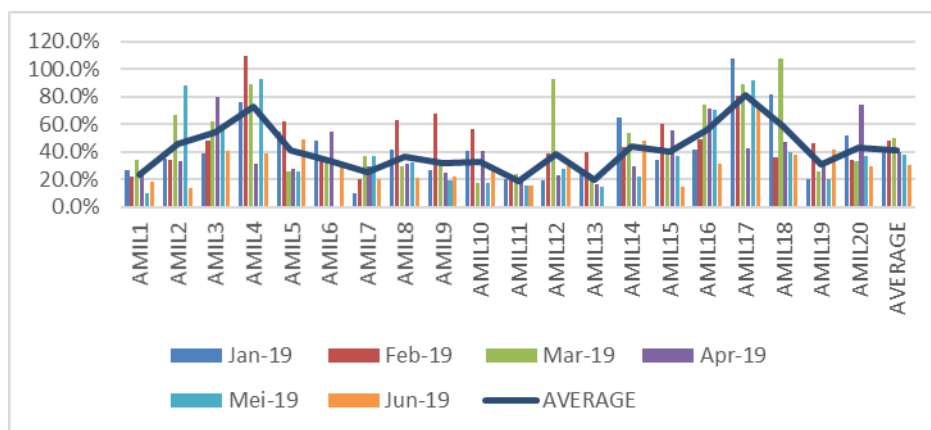
**Gambar 1.1 Perolehan Donatur Baru LAZ YM Semester I Tahun 2019**

Sumber : Laporan *Fundraising* LAZ YM, data diolah peneliti, 2019

Posisi amil zakat sebagai SDM pengelola zakat memiliki peranan yang luar biasa dan cukup unik karena mempunyai dua aspek, yaitu aspek materi dan aspek

sosial, untuk itu diperlukan individu yang bertalenta dalam menjalankannya. Mengoptimalkan penghimpunan dana zakat dengan mengembangkan donasi melalui program insidentil atau memperoleh donatur baru merupakan tugas utama amil zakat bagian *fundraising*. Namun rendahnya kuantitas dan kualitas SDM dalam kompetensi dan profesionalisme saat ini masih menjadi tantangan lembaga zakat (Lubis, 2019).

Jumlah amil zakat pada LAZ YM ditentukan berdasarkan jumlah donatur rutin yang terdaftar di masing-masing wilayah. LAZ YM cabang Surabaya sebagai kantor cabang dengan jumlah donatur terbesar setidaknya membutuhkan 25 amil *fundraising* untuk penghimpunan dana, namun saat ini amil yang dimiliki hanya 20 orang. Berikut capaian target pengembangan amil zakat dalam semester pertama tahun 2019 pada LAZ YM Surabaya.



**Gambar 1.2 Capaian Target Pengembangan Amil Zakat**

Sumber : Laporan Fundraising LAZ YM Surabaya, data diolah peneliti, 2019

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa rata-rata capaian target pengembangan amil zakat di Surabaya berada di sekitar angka 41.5%. Realisasi target tidak sampai separuh dari capaian yang diharapkan 100%, menunjukkan

kurang optimalnya kinerja dalam penghimpunan dana zakat. Hal tersebut dapat mengindikasikan adanya penurunan semangat dan motivasi bekerja pada amil, yang bisa disebabkan karena tidak adanya tenaga *fundraising online* yang dapat menunjang perolehan, masih lemahnya kompetensi manajerial yang dimiliki amil atau faktor eksternal karena munculnya lembaga zakat yang lain. Untuk itu mendapatkan, mengelola dan mempertahankan amil bertalenta utamanya yang bisa meningkatkan dan mengoptimalkan pengembangan donasi sangat diperlukan.

Istilah *talent* atau bakat dapat berarti suatu individu atau kelompok yang secara strategis penting bagi maksud dan tujuan organisasi (Avedon & Scholes, 2010). Menurut Silzer dan Dower (2010) *talent* dapat mengacu pada keterampilan dan kemampuan individu dan apa yang bisa dilakukan untuk berkontribusi pada organisasi. Kemampuan organisasi untuk menemukan dan menarik *talent* yang tepat bisa menjadi sumber baru keunggulan kompetitif (Cheese 2008; Lawler 2008). Salah satu upaya untuk memperoleh, mempertahankan dan mengelola karyawan yang memiliki talenta adalah melalui *talent management* (Bibi, 2018).

*Talent management* merupakan bagian dari proses yang dilaksanakan manajemen organisasi dalam hal pemenuhan atas ketersediaan karyawan yang memiliki talenta dalam organisasi (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014). Pada lingkup yang lebih luas, *talent management* mencakup pengelolaan sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai karyawan meninggalkan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Lewis & Heckman, 2006).

Nzewi *et al.* (2015) menyatakan bahwa *talent management* yang efektif akan membuat karyawan menyatu dengan organisasi, ketika karyawan mulai melihat diri mereka sebagai bagian dari organisasi, menambah nilai bagi organisasi dan tetap melekat padanya. Hasil penelitian Bibi (2018) yang meneliti pengaruh *talent management* dan *employee performance*, menemukan pengaruh positif diantara keduanya. Mangusho *et al.* (2015) juga menyatakan bahwa melalui praktik *talent management*, organisasi akan dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang akhirnya bisa mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi.

*Talent management* tidak hanya memiliki dampak positif terhadap performa karyawan, penelitian Alias *et al.* (2014) menemukan korelasi positif antara *talent management practice* dengan *employee engagement*. Sejalan dengan hasil penelitian Sadeli (2012) yang menemukan pengaruh positif *talent management practice* terhadap *employee engagement*. Pandita dan Ray (2018) mengemukakan bahwa *talent management* dapat menjadi salah satu alat paling efektif untuk memastikan karyawan tetap terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka.

Mengacu pada tiga dimensi dari *global talent management* yang dikemukakan oleh Tarique dan Schuler (2010), *talent management* dapat dimulai dari *talent attraction*, yaitu bagaimana organisasi menarik dan mendapatkan *talent* dari proses rekrutmen dan seleksi. Dimensi kedua adalah *talent development*, yaitu bagaimana organisasi mengembangkan *talent* yang dimiliki dengan memberikan pelatihan atau pendidikan, dan ketiga adalah *talent retention*, yaitu program yang dirancang untuk mempertahankan *talent* agar menetap pada organisasi, dengan memberikan sebuah *reward*.

Praktik dari *talent management* pada LAZ YM yang dimulai dari proses rekrutmen, selain merekrut dari eksternal juga merekrut dari pihak internal. Salah satu program pengembangan purna yatim yang dimiliki LAZ YM bernama *Mandiri Entrepreneur Center* (MEC), menjadi sumber utama pemenuhan kebutuhan SDM untuk level *first line*. Adapun untuk level manajer, biasanya diseleksi dari amil potensial atau dengan melakukan lelang jabatan. Untuk program pengembangan, lembaga menyediakan pelatihan dan kesempatan bantuan pendidikan bagi amil berprestasi. Pemberian *reward* bagi amil dengan kinerja terbaik juga dilakukan sebagai upaya untuk mempertahankan amil bertalenta.

Berdasarkan uraian dan permasalahan di atas, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui *talent management practice* pada LAZ YM dan pengaruhnya terhadap *performance* amil zakat, serta peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan *talent management practice* dengan *performance* amil zakat.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *talent management practice* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* amil zakat LAZ YM?
2. Apakah *talent management practice* memiliki pengaruh terhadap *performance* amil zakat LAZ YM?
3. Apakah *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *performance* amil zakat LAZ YM?

4. Apakah *talent management practice* memiliki pengaruh terhadap *performance* amil zakat LAZ YM yang dimediasi oleh *employee engagement*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *talent management practice* terhadap *employee engagement* amil zakat LAZ YM.
2. Untuk menganalisis pengaruh *talent management practice* terhadap *performance* amil zakat LAZ YM.
3. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *performance* amil zakat LAZ YM.
4. Untuk menganalisis pengaruh *talent management practice* terhadap *performance* amil zakat LAZ YM yang dimediasi oleh *employee engagement*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi:

1. Lembaga

Informasi mengenai pentingnya *talent management practice* dan *employee engagement* dalam upaya meningkatkan *performance* amil zakat, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam mengambil keputusan dan menyusun kebijakan pengelolaan zakat yang lebih baik.



## 2. Pengembangan Keilmuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi data dan informasi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta dapat dijadikan bahan acuan untuk penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan *talent management practice*, *employee engagement*, dan pengaruhnya terhadap *employee performance*.

### 1.5 Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini, dibatasi pada hal berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada satu objek penelitian yaitu karyawan atau amil zakat pada Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Malang, Kediri dan Mojokerto.
2. Pembahasan mengenai variabel *talent management practice*, *employee engagement* dan *employee performance* didasarkan pada teori yang pernah ada dari penelitian terdahulu.
3. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan menganalisis hubungan antar variabel dengan deskriptif analitis.

### 1.6 Sistematika Tesis

Untuk memperoleh gambaran penelitian, dalam penulisan dibagi menjadi 5 (lima) bab, dengan rincian pembahasan sebagai berikut:

#### BAB I Pendahuluan

Pendahuluan berisikan gambaran umum mengenai isi tulisan secara keseluruhan, yang akan dimulai dari uraian fenomena dan masalah yang

melatarbelakangi penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang bersangkutan dengan penelitian, juga membahas beberapa topik yang berasal dari jurnal, artikel studi literatur, buku dan bacaan yang berkaitan dengan topik permasalahan yang mengacu pada penelitian terdahulu. Pada bagian ini juga dirumuskan kerangka konsep dan hipotesis penelitian

## BAB III Metodologi Penelitian

Metodologi Penelitian membahas tentang metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi pendekatan penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

## BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian dan Pembahasan akan menjelaskan mengenai hasil temuan dalam penelitian, analisis dari objek yang diteliti, paparan data dalam penelitian, serta membahas interpretasi dari hasil penelitian.

## BAB V Penutup

Penutup merupakan bagian akhir dari penelitian yang akan menyajikan seluruh kesimpulan hasil dari penelitian serta implikasi yang diberikan untuk praktisi dan akademis, serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.