

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penerapan Manajemen Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian dalam Pengelolaan Zakat di IZI Sumatera Selatan

1. Manajemen Perencanaan/*Planning*

Perencanaan merupakan fungsi pertama dari adanya manajemen di sebuah organisasi. Perencanaan sendiri terjadi disemua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya.¹ Berdasarkan teori manajemen POAC, IZI Sumatera Selatan telah menerapkan teori yang pertama yakni perencanaan/*planning*. Dalam pengelolaan zakat, IZI Sumatera Selatan diawali dengan dilakukannya rencana kerja yang disebut RKAT (Rencana Kerja Anggaran Tahunan). Setiap memasuki tahun yang akan datang, di akhir tahun sebelumnya telah dilakukan RKAT. Sehingga *goals* atau tujuan-tujuan yang akan ditargetkan ditahun selanjutnya telah terencana secara sistematis karena telah ditetapkan jauh hari.

Perencanaan pengelolaan zakat dalam RKAT semuanya dikoordinasi oleh kantor pusat. Seluruh kepala perwakilan mengikuti rapat tahunan bersama dengan pimpinan-pimpinan IZI kantor pusat,

¹ Lilis Sulastri, *Manajemen Sebuah Pengantar Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik*, (Bandung: La Goods Publishing, 2014), Hal 85

baik *manager* bagian program maupun *fundraising*. Selama satu tahun rencana kedepan, sudah ada rencana atau target-target yang harus dicapai, yakni target penghimpunan dana, target penyaluran program, jumlah mustahik (penerima manfaat) yang akan dibantu, yang mana itu semua sudah ada di RKAT yang telah direncanakan oleh kantor pusat. Dalam RKAT juga direncanakan anggaran dana yang harus digunakan dalam periode satu tahun, tidak boleh melebihi dari anggaran maupun kurang atau tidak boleh tidak terpakai dengan kata lain, anggaran tersebut tidak dimanfaatkan dengan semestinya. Dari RKAT tersebut, dapat dilihat apa saja yang perlu dipersiapkan maupun strategi apa saja terkait pencapaian target ditahun yang akan datang.²

Penetapan perencanaan RKAT dilakukan berdasarkan laporan tahun sebelumnya atau pencapaian target tahun sebelumnya. Apabila target ditahun sebelumnya mencapai target atau melebihi target yang telah ditentukan, maka ditahun selanjutnya target tersebut bisa jadi meningkat minimal 30% bahkan 50% dari tahun sebelumnya.³ Menurut kepala bidang EKZ (Edukasi Kemitraan Zakat) IZI Sumatera Selatan, apabila target yang sudah direncanakan tidak tercapai akan dievaluasi oleh atasan. Dalam hal ini dilakukan oleh *General Management Zakat Funding Nasional*, bagi kantor cabang yang tidak mencapai target akan menerima konsekuensi berupa evaluasi kinerja yang kurang baik.

² Wawancara, Kepala Bidang EKZ: Kisa'i Turmizi, 24 April 2021

³ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 09 April 2021

Untuk konsekuensi itu sendiri tergantung berapa nilai zona persennya. Jika zona merah itu dibawah dari 50%, zona kuning itu 50-70%, dan zona hijau 75-100%.⁴ Untuk tahun 2021, IZI Sumatera Selatan memiliki target yang akan dicapai yakni sebesar 1,2 milyar.⁵

Penerapan teori perencanaan pada sumber daya manusia pun ditetapkan pada saat RKAT. Menurut kepala pimpinan cabang IZI Sumatera Selatan, bapak Y.J Sampurna, SE dalam penerapan *planning* bagi sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan hal paling dasar untuk menentukan tercapainya *goals* atau target sebuah organisasi. Sumber daya manusia akan disesuaikan dengan kebutuhan dari pencapaian target mengikuti pengelolaan zakat, semakin besar pengelolaan zakatnya maka sumber daya manusia akan ditambahkan.⁶

2. Manajemen Pengorganisasian/*Organizing*

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian merupakan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan.⁷

⁴ Wawancara, Kepala Bidang EKZ: Kisa'I Turmizi, 14 April 2021

⁵ Wawancara, Kepala Bidang EKZ: Kisa'I Turmizi, 07 April 2021

⁶ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 09 April 2021

⁷ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015) hal 46

Gambaran pengorganisasian atau sumber daya manusia di IZI Sumatera Selatan sejauh ini telah melaksanakan tugas mereka dengan baik dan profesional. Semua pegawai yang ada di IZI Sumatera Selatan melalui tahap rekrutmen, setiap kali kantor cabang membutuhkan karyawan maka kantor cabang akan meminta izin ke HRD di kantor pusat. Atas izin dari IZI kantor pusat, barulah IZI kantor cabang mulai *open recruitment*. Akan tetapi SDM di IZI Sumatera Selatan ada beberapa yang dahulunya pernah terlibat dalam kegiatan kerelawanan kemudian ketika dibukanya *open recruitment*, mereka daftar untuk menjadi karyawan tetap di IZI Sumatera Selatan dengan melalui tahap yang sama ketika melamar pekerjaan dari mulai memasuki surat lamaran, kemudian *interview* sampai dengan resmi diterima sebagai pegawai di IZI Sumatera Selatan.⁸

Pegawai di IZI Sumatera Selatan berjumlah 7 orang yakni terdiri dari Kepala Pimpinan Cabang, Kepala Bidang *fundraising* atau Edukasi Kemitraan Zakat (EKZ), Kepala Bidang Operasional (Administrasi dan Keuangan), Kepala Bidang PDG (Pendayagunaan Zakat) yang memiliki 3 staff yang terdiri dari 1 koordinator Mulia Inisiatif dan 2 Fasilitator Program. Untuk tugas-tugas atau *job description* bidang EKZ ialah menghimpun dana ZIS, mulai dari mencari donatur hingga menjaga dan merawat donatur, menjalin kerja sama atau kemitraan dengan muzakki dan calon muzakki. Bidang administrasi dan keuangan

⁸ Wawancara, Kepala Bidang EKZ: Kisa'I Turmizi, 17 April 2021

yakni mencatat, mendata, membuat laporan dari penghimpunan dana dana samapi dengan penyaluran dana program serta mengawasi segala sesuatu yang berhubungan dengan keuangan lembaga serta mengurus administrasi lembaga seperti bertugas sebagai personalia atau kepegawaian serta tugas lain yang berhubungan dengan staff dan karyawan IZI Sumatera Selatan. Sedangkan bidang PDG memiliki tugas dimana semua dana ZIS yang terhimpun disalurkan lewat PDG baik dalam penyaluran zakat konsumtif maupun zakat produktif.⁹

Pegawai yang ada di IZI Sumatera Selatan memiliki rata-rata kualifikasi pendidikan S1. Namun pegawai di IZ I Sumatera Selatan tidak ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, karena belum adanya sarjana dengan lulusan zakat, dan biasanya ada penunjang untuk pegawai-pegawai baru, akan ada pelatihan-pelatihan yang diterima oleh para sumber daya manusianya, karena secara kuantitas SDM di IZI Sumatera Selatan masih kecil. Dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diterima oleh para pegawai diharapkan adanya dampak positif untuk meningkatkan kinerja serta profesional kerja para sumber daya manusianya.¹⁰

Pembagian bidang kerja di IZI Sumatera Selatan sendiri, itu berdasarkan kebutuhan 3 devisi bidang di IZI Sumatera Selatan tadi, untuk saat ini SDM di IZI Sumatera Selatan lebih banyak di bidang

⁹ Wawancara, Kepala Bidang EKZ: Kisa'I Turmizi, 24 April 2021

¹⁰ Wawancara, Kepala Bidang EKZ: Kisa'I Turmizi, 17 April 2021

penyaluran atau pendayagunaan. Karena jika di kantor cabang yang sistem organisasinya masih kecil, sumber daya manusianya haruslah memiliki kemampuan yang *general* sehingga sistem rotasi dalam pembagian kerja bisa saja terjadi. Jika yang dulunya dia berada pada bidang *fundraising*, tidak menutup kemungkinan dia bisa bergeser dibidang lain seperti pendayagunaan dan lain sebagainya sesuai potensi dan evaluasi yang bisa menjadi kebijakan strategi selanjutnya.¹¹

3. Manajemen Pengarahan/*Actuating*

Pengarahan merupakan istilah yang sering dikenal sebagai pergerakan atau pengawasan yaitu fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. pengarahan dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai.¹²

Secara teori *actuating*, pimpinan cabang IZI Sumatera Selatan akan mengarahkan kepada sumber daya manusia atau para amil untuk fokus utamanya kepada *fundraising* atau penghimpunan dana karena *fundraising* merupakan ujung tombak bagi sebuah lembaga zakat. Selain itu juga *fundraising* menjadi tolak ukur untuk perencanaan kedepannya, program mana yang akan dibangun dengan bayangan target dan potensi yang berawal dari kekuatan *fundraising*. Dari

¹¹ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 09 April 2021

¹² Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015) hal 152

potensi-potensi yang ada tadi akan menentukan kebutuhan sumber daya manusianya juga.

Selain fokus utama yang diarahkan pimpinan untuk *fundraising*, penyaluran atau jika di IZI disebut dengan PDG (Pendayagunaan) tetap diperhatikan, karena PDG juga harus berdampak terhadap *fundraising*. Ketika PDG melakukan penyaluran, juga bisa sekaligus melakukan promosi yang nantinya memberikan peluang kerjasama atau mitra dalam *fundraising*. IZI Sumatera Selatan mempunyai program penyaluran yang sifatnya *charity*, sehingga idealnya PDG bisa membangun hubungan atau kerja sama dengan komunitas, personal, perkantorana, ataupun perusahaan yang nantinya bisa dipancing menjadi donatur atau sumber *fundraising* IZI Sumatera Selatan.¹³

Pengarahan yang dilakukan pimpinan cabang terhadap sumber daya manusia juga dilakukan ketika salam pagi. Sebelum melakukan aktivitas, SDM di IZI Sumatera Selatan melakukan salam pagi dengan diawali dzikir pagi dan dilanjutkan dengan pelaporan aktivitas. Jika ada aktivitas yang kurang atau tidak sesuai, sumber daya manusia atau para amil akan memberikan laporan sehingga pimpinan bisa langsung memberikan arahan, evaluasi maupun motivasi agar pembagian kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

4. Manajemen Pengendalian/*Controlling*

¹³ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 09 April 2021

Pengendalian adalah fungsi terakhir dari proses pelaksanaan manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian merupakan aktivitas yang memungkinkan adanya intervensi positif dalam memeriksa arah yang diambil dan mengevaluasi hasil atau penyimpangan dari perencanaan sebelumnya, oleh karena itu pengendalian harus bersifat komprehensif dan terbuka terhadap berbagai hasil kinerja yang dilakukan.¹⁴

Dalam teori *controlling* di IZI Sumatera Selatan, sebelum melakukan perencanaan di dalam RKAT, IZI Sumatera Selatan melakukan evaluasi tahunan secara kinerja SDM yang dibatasi 10 bulan dari target 12 bulan untuk menyelesaikan evaluasi kinerja. Dari awal bulan Januari sampai Oktober kemudian akan diadakan evaluasi pada bulan November, berdasarkan evaluasi tahunan tadi, baru setelah itu naik ke rapat RKAT. Jadi untuk mengejar target 1 tahun yang telah ditetapkan pada saat tahap perencanaan tadi, harus selesai di 10 bulan. Sehingga pada bulan November dan Desember bisa menjadi bonus pencapaian ditahun berjalan.¹⁵

Selain adanya evaluasi tahunan, IZI Sumatera Selatan juga memiliki evaluasi perbulan dan pertiga bulan. Dengan adanya evaluasi tadi maka memungkinkan terjadinya rotasi pembagian kerja kemudian

¹⁴ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015) hal 215-216

¹⁵ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 09 April 2021

penentu kebijakan-kebijakan strategi selanjutnya, terjadinya tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga dengan adanya pengendalian atau *controlling* diharapkan pemanfaatan semua unsur manajemen menjadi efektif dan efisien. Karena menurut Harold Koontz, pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara.¹⁶

Controlling atau pengendalian yang dilakukan Kepala Pimpinan cabang terhadap sumber daya manusianya adanya pemberian penghargaan atau *reward* kepada SDM yang memiliki prestasi. *Reward* yang diterima berdasarkan dari pencapaian suatu lembaga. Apabila penghimpunan zakat mencapai atau melebihi target, maka mereka akan mendapatkan semacam *reward* atau penghargaan. Namun ketika SDM tidak mencapai target yang telah ditetapkan maka akan diberikan evaluasi dan motivasi bahkan jika memburuk akan diberikan surat teguran, dan jika beberapa kali kinerja makin memburuk bisa saja terjadi pemutusan kerja atau pemecatan.¹⁷ Sejauh ini SDM di IZI Sumatera Selatan belum pernah terjadi pemecatan personal, karena berdasarkan observasi, pengalaman kerja bertahun-tahun di IZI Sumatera Selatan menunjukkan bahwa SDM telah berkontribusi tenaga,

¹⁶ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), hal 41

¹⁷ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 09 April 2021

waktu, pikiran, dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap lembaga. Sehingga sumber daya manusia yang ada masih memenuhi kriteria dan mempunyai kualitas yang baik.

B. Kualitas Manajemen Pengelolaan Zakat di IZI Sumatera Selatan

Berdasarkan Undang-undang RI No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat Pasal 1 yang menjelaskan pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat¹⁸ serta berdasarkan teori yang dikemukakan oleh George R. Terry bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian¹⁹ menunjukkan bahwa zakat perlu dikelola dengan mekanisme manajemen yang tersusun secara sistematis dan rapi. Menurut Kepala Pimpinan Cabang IZI Sumatera Selatan kualitas manajemen pengelolaan zakat yang baik tentunya sistem manajemennya harus berstandar dan lebih valid lagi jika setiap lembaga pengelola zakat harus punya sertifikasi kestandaran operasional manajemennya, dalam hal ini salah satunya standar manajemen mutu atau sertifikat ISO.²⁰

Sertifikat ISO atau *Internastional Organization for Standardization* merupakan sebuah lembaga nirlaba internasional dengan tujuan

¹⁸ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011, hal 2

¹⁹ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), hal 2

²⁰ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 28 April 2021

menciptakan dan memasyarakatkan standar internasional bagi dunia bisnis dan pelayanan.²¹ Sertifikat ISO 9000 dikenal sebagai standar manajemen mutu (*quality management*), ISO 9001 merupakan standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin mutu pada tahap desain, pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa.²² Setelah melewati proses yang cukup panjang dalam prosedur audit dan prosedur sertifikasi, pada akhir tahun 2019, Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) resmi mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015 oleh TUV NORD dalam aspek Penyediaan Layanan untuk Pengumpulan, Pengelolaan, dan Pendayagunaan ZIS (Zakat, Infak, dan Sedekah) membuktikan bahwa komitmen IZI tingkatkan kinerja dan kualitas lembaga.²³

Berdasarkan observasi dilapangan dan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pimpinan Cabang IZI Sumatera Selatan, kualitas manajemen pengelolaan zakat di IZI Sumatera Selatan telah diterapkan secara sistematis sesuai dengan teori dan konsep manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, lembaga zakat IZI Sumatera Selatan secara tidak langsung telah menerapkan fungsi manajemen POAC terhadap pengelolaan zakatnya walau dalam tahap penyempurnaan, dikarenakan dalam segi kurangnya

²¹ Slamet. "Implementasi Standar Manajemen ISO 9001:2015 Pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nasional (Studi NU CARE-LAZISNU). *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Administrasi Islam*. Vol.1, 2017, Hal 50

²² Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hal 203

²³ Fajri, "Raih Sertifikat ISO 9001:2015, bukti komitmen IZI tingkatkan kinerja lembaga" diakses dari <https://izi.or.id/raih-sertifikat-iso-9001-2015-bukti-komitmen-izi-tingkatkan-kinerja-lembaga/>, pada tanggal 13 April 2021 pukul 19.37

SDM yang menjadi kendala bagi kantor cabang, bahkan dibuktikan dengan diraihnya sertifikat ISO 9001:2015 oleh IZI.²⁴ Walaupun tetap memiliki kendala dalam sisi kurangnya SDM untuk pengelolaan zakatnya, IZI Sumatera Selatan memiliki perencanaan dengan tujuan yang jelas dan terarah sehingga mempermudah pencapaian target atau tujuan yang telah ditetapkan.

²⁴ Wawancara, Kepala Pimpinan Cabang: Y.J Sampurna, 09 April 2021