

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Mengeluarkan zakat merupakan salah satu rukun Islam yang wajib dipenuhi setiap Muslim. Ditinjau berdasarkan istilah, tidak sedikit ulama yang mengemukakan penjelasan zakat dengan redaksi yang berbeda, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud dan makna yang sama, yaitu bagian dari harta dengan suatu syarat tertentu yang telah Allah wajibkan kepada pemiliknya untuk diserahkan kepada yang berhak menerimanya (fakir, miskin, amil zakat, muaf, *riqab*, *gharimin*, *fisabilillah*, dan *ibnu sabil*), dengan syarat tertentu. Dalam Alquran, kata zakat banyak disebutkan dan letak penyebutannya pun biasanya berdampingan dengan kata salat karena mengindikasikan bahwa pentingnya perintah untuk menunaikan zakat setelah perintah melaksanakan salat. Dasar definisi zakat disebutkan dalam beberapa ayat Alquran, salah satunya adalah dalam Alquran surah At-Taubah ayat 103, yang berbunyi:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ - ١٠٣

*Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui (QS At-Taubah: 103).*

Berdasarkan ayat tersebut, zakat memiliki fungsi untuk mensucikan hati muzaki dari sifat kikir, rakus, dan sifat tercela lainnya karena pada hakikatnya zakat

merupakan sebuah sistem yang telah Allah syariatkan untuk umat Islam sebagai salah satu bentuk perwujudan hubungan antarmanusia dan sebuah bentuk komunikasi manusia dengan sesama manusia (*hablumminannas*), terutama hubungan antara kaum yang berada (*aghniya*) dengan orang yang termasuk dalam kaum yang masih berkekurangan (*dhuafa*), dengan harapan terciptanya keseimbangan dalam distribusi sosial. Oleh karena itu, zakat bukan hanya bertujuan untuk membersihkan jiwa para muzaki, tetapi diperluas lagi menjadi sebuah alat yang digunakan dalam pemerataan kesejahteraan. Melalui zakat, diharapkan tidak hanya kebutuhan primer saja yang dapat terpenuhi, tetapi dapat mencukupi juga dalam membantu pendidikan (seperti pembangunan sekolah dan pemberian beasiswa), infrastruktur kebutuhan dalam beribadah (seperti pembangunan masjid) yang semuanya memiliki tujuan untuk meningkatkan ketakwaan terhadap Allah (Nurhayati, et al., 2019: 4).

Untuk meningkatkan nilai guna dana zakat, diperlukan kerja sama yang baik antara muzaki dan amil zakat agar terciptanya kesejahteraan masyarakat karena penanggulangan kemiskinan di Indonesia masih harus ditangani secara serius. Manfaat dana zakat bagi pembangunan dalam bidang sosial ekonomi tidak akan maksimal dan akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaannya apabila tidak ada peran serta dari amil zakat. Amil zakat disini merupakan sebuah lembaga yang menerima, mengelola, dan menyalurkan dana zakat yang telah terhimpun dengan merujuk pada aturan dan tuntunan ajaran Islam.

Terdapat Undang-Undang yang mengatur tentang pengelolaan zakat di Indonesia, diantaranya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang

pengelolaan zakat dan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Meskipun begitu, tidak sedikit masyarakat muslim Indonesia yang masih merasa enggan untuk membayar zakatnya melalui organisasi pengelola zakat (OPZ). Hal ini dikarenakan masyarakat masih belum memahami apa peran yang dilakukan organisasi pengelola zakat, yaitu intermediasi, peran intermediasi yakni peran untuk melakukan penghimpunan, penyaluran, dan pendayagunaan dana zakat sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang zakat. Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) didirikan dan dikelola oleh pemerintah dan swasta. Organisasi yang mengelola dana zakat, infak, dan sedekah yang dikelola oleh pemerintah adalah Badan Amil Zakat (BAZ), dan organisasi pengelola dana zakat, infak, dan sedekah di bawah pemerintah yang didirikan oleh swasta atau masyarakat adalah Lembaga Amil Zakat (LAZ).

Lembaga pengelola zakat termasuk dalam salah satu bentuk organisasi nirlaba. Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 45, organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut (Ikatan Akuntan Indonesia, 2010: 45.1). Isi dari PSAK Nomor 45 tersebut mengandung maksud yang sama dengan lembaga pengelola zakat, karena lembaga pengelola zakat pun tidak beroperasi untuk mengumpulkan keuntungan, melainkan untuk mengumpulkan, mengelola, dan kemudian mendistribusikan dana zakat dari muzaki kepada yang berhak menerimanya. Lembaga amil zakat memiliki peran dan fungsi yang sangat penting untuk mensejahterahkan umat, diantaranya yaitu untuk

mengajak umat untuk menunaikan kewajiban zakat melalui lembaga pengelola zakat dengan memanfaatkan berbagai media agar informasi mengenai zakat dapat dijangkau oleh kalangan manapun, dapat memberdayakan peran pranata keagamaan melalui peningkatan kualitas kehidupan sosial masyarakat, serta meningkatkan jangkauan zakat agar dana yang terkumpul bisa mendekati angka potensi zakat sehingga pendayagunaan zakat akan lebih optimal.

Untuk itulah, kinerja amil zakat pada lembaga pengelola zakat harus selalu mendapatkan perhatian agar sasaran, tujuan, visi, dan misi lembaga pengelola zakat dapat tercapai dengan baik dan hambatan-hambatan yang terjadi dapat teratasi dengan baik. Pada dasarnya, kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Menurut Mangkunegara (2000: 67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan kinerja menurut Armstrong (1999: 15) adalah hasil kerja dari perilaku. Pengertian menurut Armstrong ini menghubungkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan kegiatan manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Kinerja bukan hanya berarti prestasi kerja, tetapi juga suatu upaya untuk melahirkan sesuatu secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Kinerja organisasi dapat dilihat dari bagaimana proses pengorganisasian sumber daya manusia yang menggerakkannya. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak hanya dapat berdampak baik bagi organisasi, tetapi bisa pula berdampak buruk pada kinerja organisasi dalam menggapai tujuan organisasi

apabila sumber daya manusia dalam organisasi tersebut tidak melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Agar lebih memudahkan organisasi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, peran pengorganisasian sangat diperlukan. Pengorganisasian merupakan proses dalam menata tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap individu dalam sebuah organisasi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki setiap individu dalam organisasi sehingga dapat berintegrasi dalam menciptakan hubungan kerja yang kooperatif, harmonis, dan sinergis untuk mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati (Athoillah, 2010: 110).

Pengorganisasian mencakup kegiatan mengembangkan struktur organisasi serta tujuan dan peranan yang ada di dalamnya untuk menentukan tuntutan kegiatan tugas yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan oleh setiap individu. Tanpa adanya pengorganisasian, rencana-rencana dalam organisasi seperti sasaran, tujuan, visi, dan misi tidak dapat dieksekusi. Selain itu, potensi-potensi sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut tidak dapat bermanfaat dengan optimal pada pertumbuhan organisasi. Dengan adanya fungsi pengorganisasian, koordinasi antar pihak dalam organisasi dapat dipermudah dan setiap individu dalam organisasi memahami peran apa yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi serta tidak melenceng dari arah yang sudah ditentukan bersama sehingga dapat meminimalisir resiko-resiko yang akan dihadapi organisasi.

Terdapat beberapa aspek penting yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi dalam menjalankan proses pengorganisasian, diantaranya yaitu bagaimana organisasi melakukan pembagian kerja, mengelompokkan aktivitas-

aktivitas dengan membentuk departemen, membuat bagan organisasi formal, menentukan rantai perintah dan kesatuan perintah, menentukan tingkat hierarki manajemen, menggunakan saluran komunikasi yang tepat, penggunaan komite dengan sebaik mungkin, mengendalikan rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan (Handoko, 2019: 169).

Apabila pengorganisasian dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, maka akan tercipta dan terpelihara hubungan antara seluruh sumber daya organisasi dengan menunjukkan individu mana yang akan menjalani suatu aktivitas tertentu, kapan harus digunakan, di mana, dan apa yang harus dilakukan. Selain itu, upaya pengorganisasian yang telah tertata dengan baik akan menghindarkan seorang pimpinan atau manajer dari penduplikasian beban kerja serta sumber daya yang tidak dapat dimanfaatkan dengan maksimal atau menganggur.

BAZNAS Kabupaten Cirebon merupakan salah satu organisasi pengelola zakat resmi yang berada di Kabupaten Cirebon. Badan Amil Zakat Daerah (sekarang Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten Cirebon didirikan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon dengan bekerjasama dengan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Kementerian Agama Kabupaten Cirebon, dan Ulama Pimpinan Pondok Pesantren pada tahun 1972 (BAZNAS Kabupaten Cirebon, 2017: 3). Pada saat didirikan, jumlah amil aktif yang dimiliki BAZNAS Kabupaten Cirebon hanya berjumlah dua orang saja. Namun, seiring perkembangannya dalam setiap periode terjadi kenaikan jumlah Sumber daya manusia yang dimiliki. Saat ini, jumlah sumber daya manusia yang terdapat di BAZNAS Kabupaten Cirebon berjumlah 16 termasuk dengan komisioner. Dalam perjalanannya, BAZNAS Kabupaten Cirebon

berjalan dengan semakin baik, hal ini dibuktikan dengan jumlah pemasukan dana zakat, infak, sedekah yang terus meningkat sehingga jumlah amil yang ada di BAZNAS Kabupaten Cirebon pun terus mengalami penambahan. Akan tetapi, berdasarkan pada observasi awal, penulis menemukan bahwa di BAZNAS Kabupaten Cirebon masih dihadapkan permasalahan dalam pembagian kerja yang mengakibatkan tidak efektifnya pekerjaan yang dilakukan, hal ini dikarenakan terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang dimiliki tidak sebanding dengan banyaknya pekerjaan yang dibebankan. Banyaknya beban kerja atau tanggung jawab yang dilimpahkan pada setiap anggota organisasi dapat berdampak negatif dalam kinerja organisasi karena kondisi emosional maupun kondisi fisik anggota akan mempengaruhi keefektifan kinerja pada anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lapangan mengenai fungsi pengorganisasian pada lembaga zakat dengan mengangkat judul penelitian "Implementasi Pengorganisasian untuk Meningkatkan Kinerja Amil Pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon".

## **B. Fokus Penelitian**

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pembagian tugas dan departementalisasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana?
2. Bagaimana tingkat hierarki manajemen di BAZNAS Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana?

3. Bagaimana penggunaan saluran komunikasi dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon?
4. Bagaimana fungsi komite dalam menyelesaikan persoalan-persoalan tertentu untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon?
5. Bagaimana rentang manajemen yang berlaku dan peran kelompok informal dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan ruang fokus penelitian tersebut, maka tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pembagian tugas dan departementalisasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana.
2. Untuk mengetahui tingkat hierarki manajemen di BAZNAS Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana.
3. Untuk mengetahui penggunaan saluran komunikasi dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon.
4. Untuk mengetahui fungsi komite dalam menyelesaikan persoalan-persoalan tertentu untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon.
5. Untuk mengetahui rentang manajemen yang berlaku dan peran kelompok informal dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon.



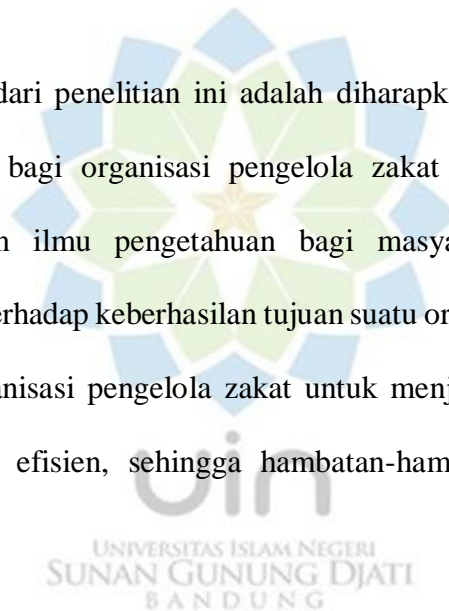
#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### 1. Kegunaan teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan informasi yang mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan literatur mengenai ilmu manajemen, khususnya fungsi pengorganisasian dan dapat dijadikan acuan bagi peneliti lainnya untuk dikembangkan kembali dengan permasalahan penelitian yang berbeda.

##### 2. Kegunaan praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah diharapkan dapat menjadi tolak ukur yang positif bagi organisasi pengelola zakat yang lain serta dapat dijadikan jembatan ilmu pengetahuan bagi masyarakat perihal urgensi pengorganisasian terhadap keberhasilan tujuan suatu organisasi yang dalam hal ini khususnya organisasi pengelola zakat untuk menjalankan program kerja secara efektif dan efisien, sehingga hambatan-hambatan yang ada dapat diminimalisir.



#### **E. Tinjauan Pustaka**

Dalam sebuah penelitian, diperlukan dukungan dari hasil-hasil penelitian yang telah ada sebelumnya dan memiliki kaitan dengan penelitian saat ini. Setelah peneliti melakukan penelusuran terhadap beberapa penelitian, ada beberapa hasil penelitian yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang peneliti lakukan.

Pertama, Skripsi Siti Zulaichah dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2016 yang berjudul “Pengorganisasian Kegiatan

Pondok Pesantren Nurudzolam di Dusun Jombang, Wanayasa, Banjarnegara”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan pengorganisasian kegiatan Pondok Pesantren Nurudzolam meliputi pembagian kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

1) Pembagian kerja di pesantren ini adalah ketua, bendahara, sekretaris, humas, ustad, dan santri yang bertugas sesuai dengan perannya masing-masing. 2)

Departementalisasi di pesantren ini ada tiga, yaitu divisi kebersihan, keamanan, dan

rumah tangga. 3) Rantai komando di Pesantren Nurudzolam menunjukkan bahwa

pesantren ini melimpahkan wewenang kepada kiai dalam memberikan masukan untuk setiap kegiatan, sedangkan ketua memiliki wewenang untuk mengawasi

jalannya seluruh kegiatan Pesantren Nurudzolam. 4) Rentang kendali di Pesantren

Nurudzolam dipegang oleh ketua yang mengawasi beberapa ustad dan divisi-divisi

yang ada. 5) Keputusan sentralisasi dilakukan apabila berkaitan dengan kerjasama

antar lembaga, takhtiman akhirussanah, dan bantuan bencana alam. Sedangkan

keputusan desentralisasi dilakukan apabila berkaitan dengan organisasi santri di

pesantren. 6) Pesantren ini tidak menerapkan formalisasi atau aturan baku dengan

segala aturan yang telah tertulis melainkan menerapkan sistem kekeluargaan dan

bimbingan pada santri apabila melanggar tata tertib.

Kedua, Skripsi Fahri Azhar dari Universitas Islam Negeri Raden Intan

Lampung pada tahun 2017 yang berjudul “Implementasi Fungsi Pengorganisasian

Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pada Lembaga Miftahul Ulum di Bandar

Lampung”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya,

implementasi fungsi pengorganisasian dalam meningkatkan kualitas kinerja pada

lembaga Miftahul Ulum tidak berjalan cukup baik karena dalam kepengurusannya, seksi-seksi tidak bertanggung jawab atas tugas dan fungsi masing-masing.

Ketiga, Skripsi Umi Safangatun dari Istitut Agama Islam Negeri Purwokerto pada tahun 2020 yang berjudul “Pengorganisasian Dakwah Lembaga Yayasan Guru Ngaji Indonesia di Kecamatan Purwojati Kabupaten Banyumas”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengorganisasian di lembaga dakwah YGNI berhasil dengan baik karena ada penentuan, pengelompokkan dan pengaturan berbagai aktivitas-aktivitas dakwah dalam bentuk pendirian berbagai satuan pendidikan diniyah/alquran. Kemudian menempatkan orang-orang yang menangani satuan-satuan pendidikan dengan tepat. Selain itu, adanya pendelegasian wewenang dan tugas-tugas kepada orang-orang yang menangani jabatan tertentu. Yang terpenting adalah ada penetapan tujuan dakwah. Selain itu sifat yang dimiliki oleh pimpinan lembaga dakwah menjadi faktor tambahan. Sifat sabar dan pantang menyerah serta istikamah dalam melakukan dakwah. Pada lembaga dakwah YGNI memiliki tujuan umum untuk pendidikan santri yaitu terbentuknya masyarakat yang berakhlak mulia, berkarakter, cerdas, terampil dan sehat. Dari tujuan umum diterjemahkan dalam tujuan khusus diantaranya pendirian satuan pendidikan dan pengembangan kurikulum. Kurikulum yang digunakan mengikuti Kementerian Agama dan mengedepankan perkembangan anak yang bebas dan memahami makna toleransi.

Perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dan ketiga penelitian terdahulu yang relevan adalah dalam penggunaan teori aspek pengorganisasian yang digunakan. Siti Zulaichah menggunakan teori yang menyatakan komponen-

komponen pengorganisasian yang harus dipenuhi suatu organisasi yang terdiri atas pembagian kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Fahri Azhar menggunakan teori yang menyatakan komponen-komponen pengorganisasian yang harus dipenuhi suatu organisasi terdiri atas pekerjaan, pegawai-pegawai, hubungan-hubungan, dan lingkungan. Umi Safangatun menggunakan teori yang menyatakan komponen-komponen pengorganisasian yang harus dipenuhi suatu organisasi terdiri atas penentuan, pengelompokan, pengaturan kegiatan, dan pendelegasian wewenang.

Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah menggunakan teori menurut T. Hani Handoko yang menyebutkan bahwa ada aspek-aspek penting yang harus dipenuhi dalam pengorganisasian, yaitu pembagian kerja, departementalisasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hierarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

## **F. Kerangka Pemikiran**

Mary Parker Follet (dalam T.H.Handoko, 2019: 8) menyampaikan pendapatnya mengenai pengertian manajemen. Manajemen menurut beliau merupakan sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini memiliki arti yang mengatakan bahwa para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dilakukan melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan

tugas-tugas itu sendirian, melainkan melalui bantuan orang lain atau sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

Manajemen hanya dapat diterapkan melalui fungsi-fungsi manajemen. sebagian ahli mengatakannya dengan proses manajemen karena manajemen merupakan sebuah proses yang terukur dan teratur pelaksanaannya. Menurut George R.Terry (1973: 4), secara singkat fungsi manajemen dapat dibuat menjadi empat fungsi pokok, yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

1. *Planning* (Perencanaan), berfungsi sebagai salah satu proses yang menentukan tindakan awal organisasi dalam memberikan produk dan pelayanannya kepada yang membutuhkan. Terry mengemukakan bahwa "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities, believed necessary to achieve desired results.*" yang berarti bahwa dalam kegiatan perencanaan, terdapat tiga unsur pokok, yaitu pengumpulan data, analisis fakta, dan penyusunan rencana yang konkrit.
2. *Organizing* (Pengorganisasian), fungsi ini dilaksanakan dengan bertujuan untuk membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian merupakan pengelompokan dan penataan secara terstruktur terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sehingga setiap anggota dalam organisasi tersebut memiliki kesamaan arah dan tujuan sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik. Proses pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang

bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. *Actuating* (Pelaksanaan), merupakan mobilisasi dan penggerakan secara teratur terhadap tugas-tugas yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Hal yang fundamental dilakukan pada fungsi ini diantaranya adalah *leading, commanding, motivating, directing, dan coordinating*.
4. *Controlling* (Pengawasan), merupakan proses pengukuran dan perbaikan terhadap segala pelaksanaan kerja sumber daya manusia agar segenap perencanaan yang telah disusun untuk mencapai tujuan organisasi dapat terlaksana dan tercapai dengan baik. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses dalam menentukan apa yang akan dicapai, yaitu standar apa yang sedang dilakukan, menilai pelaksanaan, dan manakala perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaannya akan sesuai dengan rencana yang telah disepakati.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah langkah kedua dalam proses manajemen setelah fungsi perencanaan (*planning*) yang melukiskan mengenai langkah bagaimana suatu organisasi dapat menyelesaikan rencana tersebut, karena perencanaan yang matang tidak bisa berjalan dengan sempurna tanpa ada sumber daya manusia yang menggerakkannya. George R. Terry (1977: 264) merumuskan bahwa "*Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving*

*some goal or objective*" yang berarti pengorganisasian merupakan proses dalam membangun kerja sama yang efektif di antara sejumlah orang agar mereka dapat bekerja bersama-sama dengan efisien serta mendapat kepuasan dalam melakukan tugas sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada dalam rangka mencapai tujuan.

Pengorganisasian merupakan penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai kegiatan, penempatan sumber daya manusia (staf) terhadap kegiatan-kegiatan dari penyediaan fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penyuluhan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan kegiatan yang diharapkan (Salam, 2004: 19).

Terdapat dua aspek utama dalam proses pengorganisasian suatu organisasi, yakni departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan proses dalam mengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi supaya kegiatan-kegiatan yang masih sejenis dan saling berkaitan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tampak pada struktur formal suatu organisasi atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Sedangkan pembagian kerja merupakan perincian tugas supaya setiap individu dalam organisasi tersebut dapat bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Selain dua aspek utama diatas, ada aspek-aspek lain yang harus diperhatikan seorang manajer dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian, yaitu rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat hierarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan (Handoko, 2019: 169). Aspek-aspek tersebut dilakukan untuk mensukseskan proses

pengorganisasian. Karena proses pengorganisasian yang berhasil dan sukses akan menjadikan suatu organisasi dapat mencapai tujuannya.

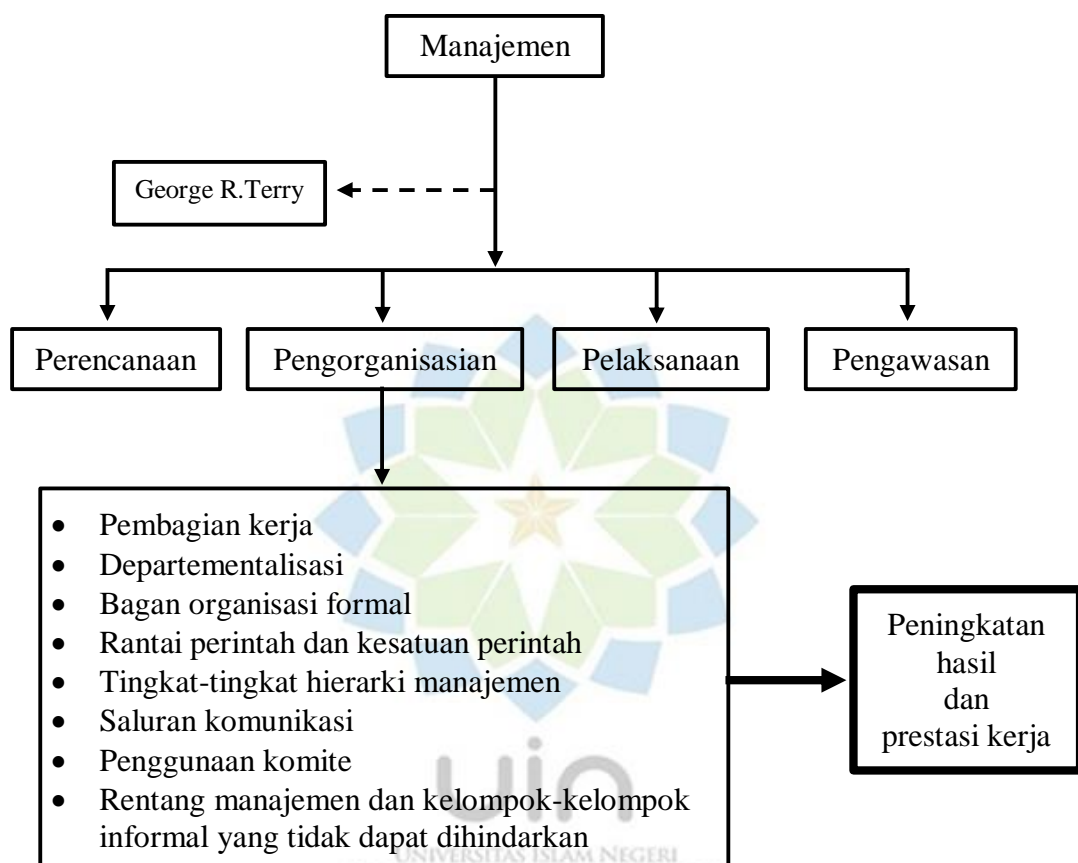
Sebaliknya, tujuan dari sebuah organisasi tidak akan tercapai dengan baik dan secara optimal apabila sumber daya manusia yang terdapat didalamnya melaksanakan tugas secara sendiri-sendiri tanpa adanya kerja sama atau hubungan antarmanusia yang akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

Kinerja dalam bahasa inggris yaitu *job performance* dan *actual performance* yang berarti prestasi kerja dan prestasi sesungguhnya yang telah dicapai sumber daya manusia (Moeheriono, 2012: 96). Lebas & Euske (2002) mendefinisikan kinerja secara komprehensif, "*Performance is the sum of all processes that will lead managers to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future (i.e., one that is effective and efficient)*". Artinya, kinerja merupakan sekumpulan proses yang menggerakkan seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performa organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi).

Keberhasilan kinerja sumber daya manusia akan dinilai apabila hasil kerja yang diperoleh organisasi lebih tinggi dari standar kinerja yang telah disepakati sebelumnya. Hubungan antarmanusia adalah sesuatu yang sangat penting dalam usaha meningkatkan kinerja karena hal ini berkaitan dengan komunikasi yang melibatkan pikiran, perasaan dan kerja sama dalam melakukan setiap aktivitas kerja. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan keharmonisan sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.



Adapun gambaran skema/alur kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1. Skema Kerangka Berpikir

## G. Langkah-langkah Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten Cirebon, beralamat di Jl.Sunan Malik Ibrahim No.15 Sumber, Kabupaten Cirebon. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

- a. BAZNAS Kabupaten Cirebon merupakan sebuah lembaga pengelola zakat dan ditemukan masalah yang berkaitan dengan bidang garapan dan kajian peneliti sebagai mahasiswa Manajemen Dakwah.
- b. Data yang dibutuhkan mengenai masalah yang diteliti tersedia di BAZNAS Kabupaten Cirebon.
- c. Lokasi yang dapat dijangkau oleh peneliti sehingga dapat memudahkan dan menghemat waktu, biaya, dan tenaga.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai langkah dalam pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek/objek penelitian pada saat sekarang dengan berdasarkan fakta-fakta yang nyata atau sebagaimana adanya, tanpa dibuat-buat (Hadari Nawawi, 1998: 63). Penggunaan metode ini dikarenakan penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan bagaimana implementasi pengorganisasian di BAZNAS Kabupaten Cirebon.

## 3. Jenis Data

Jenis data merupakan tanggapan terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan. Sehingga jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data mengenai Struktur organisasi/kepengurusan BAZNAS Kabupaten Cirebon beserta pembagian *job description*.

- b. Data mengenai hubungan wewenang-tanggung jawab atau tingkat hierarki di BAZNAS Kabupaten Cirebon.
- c. Data mengenai penggunaan saluran komunikasi yang berlaku di BAZNAS Kabupaten Cirebon.
- d. Data mengenai fungsi komite di BAZNAS Kabupaten Cirebon.
- e. Data mengenai rentang manajemen yang berlaku dan fungsi kelompok-kelompok informal di BAZNAS Kabupaten Cirebon.

#### 4. Sumber Data

Sumber data merupakan segala hal yang dapat memberikan informasi mengenai data. Data yang didapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. Sumber data primer, yang diambil langsung dari informan yang terdiri dari pengurus BAZNAS Kabupaten Cirebon (khususnya kepala pelaksana dan kepala bidang administrasi dan umum), muzaki, dan mustahik melalui observasi dan wawancara langsung ke Badan Amil Zakat Kabupaten Cirebon. Data primer yang dimaksud ialah data yang berkaitan dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dibuat sebelumnya oleh penulis.
- b. Sumber data sekunder, yang diperoleh melalui literatur dan dokumentasi yang mendukung pembahasan dalam penelitian ini seperti buku, makalah, artikel, dan sebagainya.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu sebagai berikut:

a. Observasi atau pengamatan

Observasi atau pengamatan merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati serta mencatat secara sistematis gejala-gejala yang akan diselidiki (Cholid Narbuko, dan Abu Achmadi, 2013: 70). Dalam pengertian lain disebutkan bahwa metode observasi atau disebut dengan pengamatan adalah kegiatan memusatkan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh panca indera (Suharsimi Arikunto, 2006: 176).

Metode ini dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang kemudian dicurahkan dalam bentuk catatan. Adapun yang menjadi objek pengamatan dalam penelitian ini adalah mengenai pengimplementasian pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon.

Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi terbuka dan teknik observasi non partisipan. Teknik observasi non partisipan dapat diartikan bahwa peneliti hanya akan melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan, karena peneliti hanya berperan dalam mengamati kegiatan, seandainya peneliti ikut serta dalam kegiatan tersebut, maka hanya dalam lingkup yang terbatas sesuai dengan kebutuhan peneliti dalam memperoleh data yang valid. Adapun teknik observasi terbuka adalah kehadiran peneliti secara terbuka diketahui oleh subjek yang dengan manasuka memberikan kesempatan peneliti untuk mengamati berbagai peristiwa yang terjadi, dan mereka menyadari ada

orang yang mengamati hal yang dilakukan oleh mereka sehingga terjalin interaksi yang wajar antara peneliti dengan orang yang sedang diamati (Moelong, 1996: 176).

b. Wawancara

Wawancara merupakan proses pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2012: 231). Jenis wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara terstruktur, yaitu teknik wawancara di mana peneliti telah mempersiapkan daftar pertanyaan yang sesuai dengan data yang diperlukan sehingga proses wawancara akan terarah dengan baik. Wawancara terstruktur yang dibuat oleh peneliti bertujuan untuk mengumpulkan data-data atau berbagai langkah mengenai implementasi pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon. Wawancara ini akan ditujukan pada kepala pelaksana dan kepala bidang administrasi dan umum Badan Amil Zakat Kabupaten Cirebon.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah proses dalam pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen yang dapat berupa buku, catatan, arsip, surat-surat, majalah, surat kabar, jurnal, laporan penelitian, dan lain-lain yang berkaitan. Studi dokumentasi berproses dengan berawal dari menghimpun dokumen-dokumen yang relevan, memilah dan memilih dokumen sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan, menerangkan dan mencatat hasil

studi dokumentasi, serta menafsirkan dan menghubungkannya dengan fenomena lain (Dewi Sadiyah, 2015: 91).

Dengan teknik studi dokumentasi ini penulis akan mengambil data dari foto-foto mengenai proses penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat, infak, dan sedekah untuk mengetahui kinerja amil pelaksana di Badan Amil Zakat Kabupaten Cirebon.

## 6. Analisis Data

Analisis data merupakan langkah terakhir dalam penelitian ini. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu (Sugiyono, 2012: 247). Analisis data kualitatif dapat dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan kata-kata dan bukan rangkaian angka dan tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984: 21-23) mencakup pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data. Dari hasil analisis data akan dapat ditarik sebuah kesimpulan.

### a. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan kegiatan mengumpulkan data selama berada di lokasi penelitian dengan melakukan kegiatan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dirasa paling tepat untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya.

b. Reduksi data

Dalam proses reduksi data, dilakukan pencatatan di lapangan dan dirangkum dengan mencari hal-hal penting yang dapat mengungkap tema permasalahan. Catatan yang diperoleh di lapangan dilakukan dengan cara deskripsi, dan hasil konstruksinya kemudian disusun dalam bentuk refleksi atau data yang diperoleh di lapangan ditulis/diketik dalam bentuk uraian laporan yang terinci.

Reduksi data merupakan suatu bentuk telaah yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan, dan mengorganisasi data secara sedemikian rupa sehingga dapat ditarik kesimpulan dan dapat terverifikasi.

c. Penyajian data (*display data*)

Penyajian data artinya mengklasifikasikan pada satuan-satuan analisis berdasarkan fokus dan aspek permasalahan yang diteliti, atau data yang bertumpuk-tumpuk, laporan lapangan yang tebal, dengan sendirinya akan sukar melihat gambaran keseluruhan untuk mengambil kesimpulan yang tepat. Penyajian data dapat dilakukan dengan bentuk uraian singkat, grafik, bagan, hubungan antar kategori, dan flowchart. Akan tetapi, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

d. Membuat kesimpulan dan verifikasi (*conclusion*)

Langkah yang terakhir adalah menyimpulkan dan verifikasi (dibuktikan) dengan menggunakan data-data baru yang memungkinkan diperoleh keabsahan hasil penelitian. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi, bilamana kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan senantiasa harus diverifikasi selama penelitian berlangsung.

