



Implementasi Pengorganisasian untuk Meningkatkan Kinerja Amil Pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon

Sunengsih^{1*}, Ahmad Sarbini², Indira Sabet Rahmawaty³

¹²³Program Studi Manajemen Dakwah, UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

*Sunengsih5@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui mekanisme pembagian tugas, departementalisasi, tingkat hierarki manajemen, saluran komunikasi, fungsi komite, rentang manajemen dan peran kelompok informal dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif, kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian kerja dilakukan dengan mengelompokkan amil ke dalam lima departemen. Tingkat hierarki yang ada sangat jelas. Komunikasi berjalan dengan baik melalui salurannya masing-masing. Fungsi komite dalam membantu mewujudkan program BAZNAS telah dilaksanakan dengan baik. Rentang manajemen adalah rentang manajemen lebar. Peran kelompok informal adalah menciptakan suasana kerja yang positif. Jadi, pengimplementasian pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon telah diterapkan dengan baik.

Kata Kunci : Pengorganisasian; Kinerja; Amil.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the mechanism of division of tasks, departmentalization, management hierarchy levels, communication channels, committee functions, management spans and the role of informal groups in improving the performance of the implementing amyl. The method used is descriptive, qualitative method. The results of this study indicate that the division of labor is carried out by grouping amyl into five departments. The level of the hierarchy is very clear. Communication goes well through their respective channels. The committee's function in helping realize the BAZNAS program has been carried out well. The management span is a wide management span. The role of informal groups is to create a positive work atmosphere. So, the implementation of organizing to improve the performance of the implementing amil at BAZNAS Cirebon Regency has been implemented well.

Keywords : Organizing; performance; amyl.

PENDAHULUAN

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 (2005: 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. Kinerja organisasi dapat dilihat dari bagaimana proses pengorganisasian sumber daya manusia yang menggerakkannya.

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). 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

Implementasi Pengorganisasian untuk Meningkatkan Kinerja Amil Pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon 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.

Hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu: *pertama*, 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. *Kedua*,

skripsi Umi Safangaton 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, pengelompokan 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. Perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dan kedua penelitian terdahulu yang relevan adalah dalam penggunaan teori aspek pengorganisasian yang digunakan.

Perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu mengenai penggunaan teori aspek pengorganisasian yang digunakan. Penelitian ini dilaksanakan di BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten Cirebon, beralamat di Jl Sunan Malik Ibrahim No.15 Sumber, Kabupaten Cirebon. Pada penelitian ini, penulis memberikan batasan masalah untuk menghindari terjadinya perluasan materi dan untuk lebih memfokuskan materi tertentu. Adapun pertanyaan penelitian, yaitu *pertama*, bagaimana pembagian tugas dan departementalisasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana. *Kedua*, bagaimana tingkat hierarki manajemen di BAZNAS Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana. *Ketiga*, bagaimana penggunaan saluran komunikasi dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon. *Keempat*, bagaimana fungsi komite dalam menyelesaikan persoalan-persoalan tertentu untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon. *Kelima*, bagaimana rentang manajemen yang berlaku dan peran kelompok informal dalam meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memaparkan, menggambarkan, dan menjelaskan data-data secara menyeluruh, luas, dan mendalam mengenai implementasi pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana dengan menggunakan proses observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

LANDASAN TEORITIS

Upaya dalam memecahkan masalah penelitian, perlu adanya landasan teoritis atau kajian pustaka guna mendukung hasil yang maksimal dalam penelitian yang telah diharapkan. Adapun kajian pustaka dalam penelitian ini adalah pengorganisasian, kinerja, dan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).

Pengorganisasian merupakan sebuah proses dalam menyusun struktur organisasi, mengatur dan mengelompokkan, juga membagi tugas yang selaras dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimiliki organisasi, dan ruang lingkup lingkungannya. Proses pengorganisasian bertujuan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien (Handoko, 2019: 168).

Pengorganisasian menurut Malayu S.P. Hasibuan, (2011: 118) merupakan sebuah proses untuk menentukan, mengelompokkan, dan mengatur aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada seluruh aktivitas, mempersiapkan peralatan yang dibutuhkan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses mengatur, mempekerjakan, mengelompokkan dua individu atau lebih agar bekerja sama dengan cara yang terstruktur demi mencapai tujuan spesifik atau beberapa tujuan (Sulastri, 2010: 2). Adapun menurut Edgar H. Schein dalam Winardi (2017: 27) menyatakan bahwa pembagian kerja yaitu membagi-bagi tugas kompleks menjadi bermacam-macam pekerjaan yang terspesialisasi, dengan demikian maka organisasi secara efisien. Ada beberapa mekanisme pembagian kerja yang harus diperhatikan, yang pertama arah pembagian tugas; horizontal (operating system), vertikal (managing system). Dan kedua yaitu dasar-dasar pembagian kerja; angka sederhana, fungsi, produk, lokasi, pelanggan, peralatan kerja, waktu kerja, serta proses kerja (Muhyadi, 2012: 74-75).

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat/wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan yang harus dikerjakan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi bagian pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem serta penentuan hubungan-hubungan).

Pengorganisasian menjadi sangat penting agar program-program yang dilakukan tidak salah sasaran atau gagal program, ada beberapa tahapan dalam pengorganisasian menurut Eddy Soeryanto dalam membantu organisasi harus memperhatikan hal-hal penting antara lain: Pertama, menetapkan aktivitas kerja secara rinci terhadap pekerjaan yang dibutuhkan untuk menerapkan rencana dalam mencapai tujuan; Kedua, mengelompokkan pekerjaan, untuk menerapkan rencana dalam mencapai tujuan; Ketiga, menugaskan orang tertentu; Keempat, mengkoordinasikan aktivitas kelompok atau individu; Kelima, dilakukan evaluasi atas proses pengorganisasian (Sugoto, 2009: 60).

Menurut pemaparan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian pengorganisasian di atas, dapat ditemukan persamaan makna pengorganisasian, yaitu merupakan sebuah proses dalam membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas

yang lebih kecil dan membebaskan tugas-tugas tersebut kepada sumber daya manusia yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, serta mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasikannya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dijadikan tolak ukur.

Kata kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance* (kinerja atau nyata prestasi nyata). Istilah ini bersinggungan dengan segala aktivitas dalam suatu organisasi kerja (dilakukan atau tidak dilakukan pekerjaan tersebut). Kinerja juga merupakan suatu hasil dari sebuah fungsi pekerjaan serta kegiatan-kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Dan kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Kinerja harus memiliki standar agar dapat menjadikan tolak ukur dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan dan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan.

Menurut John Whitmore yang dikutip oleh Lilis Sulatri (2016: 162) mengatakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional.

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kualitas SDM tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi, skills, dan kemampuan karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang profesional dalam membangun teamwork dalam organisasi. Sehingga ada kemungkinan dalam organisasi terdapat dua jenis karyawan yang berkualitas, yang dapat dilihat dari kinerja dan keefektifan mereka dalam melaksanakan tugas (Sulastri, 2016: 164).

Menurut Mangkunegara (2009: 67), kinerja merupakan suatu hasil kerja (baik kualitas maupun kuantitas) yang telah dicapai oleh seorang sumber daya manusia (pegawai) dalam melaksanakan seluruh tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Afandi (2018: 83), kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sebuah kelompok orang dalam suatu perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mengikhtiarkan tujuan organisasi yang dicapai secara ilegal tanpa melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan etika dan moral yang berlaku.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2014: 68), kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan suatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan ini dianggap sangat penting karena melalui kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Untuk itulah diperlukan sebuah penentuan kriteria yang jelas dan teratur yang diterapkan bersama-sama sebagai rujukan.

Kinerja menurut Dassler (2006: 322) yakni merupakan proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan Indra Bastian mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi (Fahmi, 2011: 2).

Menurut Robert L. Mathis dan John Jackson (2002: 51) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut untuk dilakukan suatu perbaikan yang berkelanjutan.

Menurut pemaparan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian kinerja di atas, dapat ditemukan persamaan makna yaitu kinerja merupakan sebuah hasil yang menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam menjalankan seluruh tugas dan tanggung jawab yang dibebankan dan mempunyai tolak ukur atau target yang telah ditentukan sebelumnya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan sumber daya yang dimiliki dalam menyelesaikan berbagai kewajiban yang dibebankan.

Badan Amil Zakat Nasional atau BAZNAS adalah sebuah badan resmi yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2001 yang mempunyai tugas dan fungsi utama untuk menghimpun dan menyalurkan zakat, infak, dan sedekah pada tingkat nasional, provinsi, kota, dan kabupaten.

Dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) menyelenggarakan beberapa fungsi, yaitu: Pertama, perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Kedua, pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Ketiga, pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Keempat, pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat. Pelaporan tersebut dilakukan secara tertulis kepada Presiden melalui Menteri dan kepada

Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia paling sedikit satu kali dalam satu tahun.

Untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi tersebut, BAZNAS harus mempunyai sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya yang disebut amil zakat. Amil zakat dalam Alquran disebut sebagai golongan yang mempunyai hak untuk menerima harta zakat dengan nomor urut tiga. Dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) Nomor 8 Tahun 2011, amil zakat adalah seseorang maupun sekelompok orang yang diangkat oleh pemerintah untuk mengelola pelaksanaan ibadah zakat, atau seseorang maupun sekelompok orang yang dibentuk masyarakat dan disahkan oleh pemerintah untuk mengelola pelaksanaan ibadah zakat. Untuk menjaga sendi-sendi zakat, amil yang akan bertugas harus memenuhi beberapa persyaratan standar berdasarkan syariat Islam, yaitu harus beragama Islam, akil, balig, jujur, mempunyai ilmu dalam hukum zakat, serta kuat baik jiwa maupun raga (Luthfi, 2018: 15).

BAZNAS merupakan lembaga pemerintah non-struktural yang mandiri bertanggung jawab kepada presiden RI melalui Menteri Agama dengan berpedoman pada asas syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi dan akuntabilitas (<https://baznas.go.id/profil>).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Cirebon merupakan sebuah lembaga yang berwenang melaksanakan pengelolaan zakat di wilayah Kabupaten Cirebon. BAZNAS Kabupaten Cirebon didirikan oleh Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Cirebon dan bekerjasama dengan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, Kementerian Agama Kabupaten Cirebon dan Ulama Pimpinan Pondok Pesantren pada tahun 1972. Awalnya, muncul sebuah gagasan dari salah seorang pejabat Pemda yang bernama Abu Bakar Thoha untuk menyelenggarakan seminar dalam rangka mengungkap potensi zakat bagi kesejahteraan umat. Seminar ini dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah dengan mendatangkan narasumber yang berasal dari para dosen dan para kiai pimpinan pondok pesantren. Di antara dosen IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang menjadi narasumber ialah Dr. Odjo Djauharudin AR, Drs. Ramli, Drs. Salim Umar, MA, dan Drs. Zaeni Dahlan. Sedangkan dari para kiai antara lain Ustaz Saleh Assegaf, Kiai Yasin Gedongan dan Kiai Rumli Cholil Balerante. Sedangkan notulen dari seminar ini berasal dari pihak IAIN Syekh Nurjati Cirebon, yaitu Drs. Mahmud Rahimi dan Drs. Aziz Ridwan. Hasil seminar ini kemudian dijadikan dasar oleh Gubernur Jawa Barat yang pada saat itu menjabat, yaitu Solichin GP untuk menerbitkan intruksi pembentukan BAZDA (Badan Amil Zakat Daerah) Kabupaten/Kota se-Jawa Barat. Sebagai tindak lanjut dari intruksi Gubernur tersebut, maka Bupati menerbitkan Surat Keputusan tentang pembentukan

Implementasi Pengorganisasian untuk Meningkatkan Kinerja Amil Pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon BAZDA Kabupaten Cirebon berikut juga dengan pengangkatan pengurusnya (BAZNAS Kabupaten Cirebon, 2017: 3).

Visi BAZNAS Kabupaten Cirebon adalah “Menjadi lembaga pengelola zakat yang amanah, profesional, transparan, dan akuntabel dalam memuzakikan mustahik”. Adapun misi dari BAZNAS Kabupaten Cirebon yaitu: (a) Mengoptimalkan secara terukur penghimpunan zakat se-kabupaten Cirebon. (b) Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengurangi angka kemiskinan, mendekatkan jarak kesenjangan sosial dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (c) Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini. (d) Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat. (e) Menggerakkan dakwah Islam dan mengkonsolidasikan seluruh elemen umat Islam untuk kebangkitan zakat. (f) Terlibat aktif dalam memimpin gerakan sadar zakat di tingkat Kabupaten Cirebon. (g) Menjadikan zakat sebagai instrumen utama pembangunan daerah menuju masyarakat yang adil, makmur, sejahtera dan taat beragama (BAZNAS Kabupaten Cirebon, 2017: 5).

Melalui proses observasi langsung secara terbuka, wawancara dengan ketua pelaksana, ketua bidang administrasi dan umum, ketua bidang pendayagunaan, koordinator BTB (Baznas Tanggap Bencana), dan beberapa amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon, dan studi dokumentasi, penulis menemukan beberapa temuan. Penemuan tersebut adalah implementasi pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon telah diterapkan dengan baik dan sesuai dengan teori aspek pengorganisasian menurut T.Hani Handoko, yaitu mekanisme pembagian tugas, departementalisasi, tingkat hierarki manajemen, saluran komunikasi, fungsi komite, rentang manajemen dan peran kelompok informal. Oleh karena itu, hasil penelitian di BAZNAS Kabupaten Cirebon mengenai implementasi pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana dapat dianalisis sebagai berikut.

Pembagian Kerja dan Departementalisasi

Saat ini BAZNAS Kabupaten Cirebon telah mempunyai 12 tenaga kerja yang masing-masing telah ditempatkan dalam departemen-departemen atau bidang yang telah terbentuk dengan pembagian tugas pokoknya. Pembagian tugas ini dilakukan berdasarkan kemampuan, latar belakang, dan pengalaman yang dimiliki setiap amil pelaksana dan juga didasari oleh beberapa pertimbangan oleh jajaran komisioner. Pembagian tugas tersebut akan membentuk beberapa bidang yang diketuai oleh satu orang amil. Departemen yang terbentuk sudah sesuai dengan teori yang digunakan, yaitu departemen fungsional karena koordinasi dilakukan dengan jelas dan terarah sehingga penggunaan tenaga sumber daya manusia atau

amil pelaksana yang ada di BAZNAS Kabupaten Cirebon dapat dimanfaatkan secara efisien.

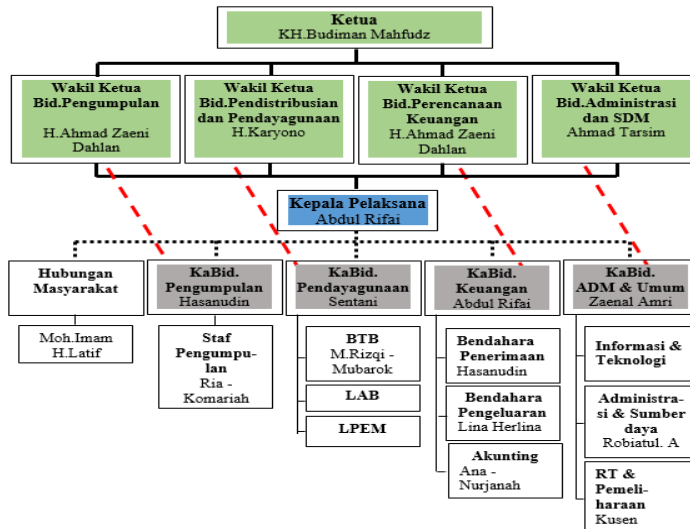
Departemen-departemen yang dimaksud sebelumnya terbagi menjadi lima, yaitu bidang hubungan masyarakat, bidang keuangan, bidang pengumpulan, bidang pendayagunaan, serta bidang administrasi dan umum. Masing-masing amil pelaksana telah mengupayakan untuk terselesaikannya seluruh tugas-tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya terkadang ada satu tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh anggota bidang, seperti proses pendayagunaan. Hal ini dikarenakan banyaknya tugas-tugas pokok yang termasuk dalam bidang ini. Contoh pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan bidang pendayagunaan adalah melakukan survei lapangan, mempersiapkan paket bantuan, dan proses penyerahan bantuan sehingga membutuhkan banyak sumber daya manusia untuk ikut membantu dalam melaksanakan tugas. Untuk itulah, seluruh amil secara sukarela akan membantu bidang lain yang sekiranya membutuhkan bantuan demi tercapainya visi, misi serta program kerja BAZNAS Kabupaten Cirebon.

Tingkat Hierarki Manajemen

Masing-masing departemen atau bidang yang ada di BAZNAS Kabupaten Cirebon akan mempertanggung jawabkan tugas-tugas yang telah dilaksanakannya kepada kepala pelaksana dan para jajaran komisioner pada rapat koordinasi yang bersifat rutin wajib pada hari Rabu. Tingkat hierarki manajemen BAZNAS Kabupaten Cirebon sudah sesuai dengan tingkat hierarki manajemen menurut teori.

Ketua dan wakil-wakilnya berperan sebagai tingkat hierarki organisasi yang paling tinggi, kepala pelaksana berperan sebagai tingkat hierarki menengah, sedangkan para kepala bidang berperan sebagai tingkat hierarki organisasi paling bawah. Hal ini berarti para anggota departemen memberikan laporan kerja yang telah dilakukannya pada masing-masing kepala departemen (atau kepala bidang), yang kemudian kepala bidang tersebut melaporkan hasil kerja masing-masing bidang kepada kepala pelaksana untuk diberikan evaluasi sementara apabila diperlukan sebelum dilaporkan kepada komisioner BAZNAS Kabupaten Cirebon. Setelah evaluasi disampaikan oleh kepala pelaksana, kemudian kepala pelaksana melaporkannya pada tingkat tertinggi organisasi yang terdiri atas ketua dan wakil ketua I, II, III, dan IV.

Dengan begitu, tingkat-tingkat hierarki BAZNAS Kabupaten Cirebon sudah cukup jelas sehingga proses koordinasi yang dilakukan pun menyesuaikan dengan tingkat hierarki yang ada. Visualisasi tingkat hierarki BAZNAS Kabupaten Cirebon jika dilihat melalui bagan organisasi adalah sebagai berikut.



Sumber: Observasi Penulis, 2021

Gambar 1. Bagan Organisasi BAZNAS Kabupaten Cirebon yang Menunjukkan Tingkat Hierarki Organisasi

Gambar 1 menunjukkan tingkat hierarki yang ada di BAZNAS Kabupaten Cirebon. Kotak berwarna hijau berisi para komisioner yang berperan sebagai tingkat hierarki yang paling tinggi dan bertugas untuk menerima laporan, mengevaluasi seluruh kegiatan amil pelaksana, dan menyusun strategi untuk meningkatkan kredibilitas lembaga. Kotak berwarna biru berisi kepala pelaksana yang berperan sebagai tingkat hierarki menengah dan bertugas untuk mengawasi setiap kegiatan amil pelaksana. Selanjutnya, kotak berwarna abu-abu berisi seluruh kepala bidang yang berperan sebagai tingkat hierarki paling bawah. Sedangkan garis-garis tersebut menunjukkan kepada siapa amil tersebut akan melapor dan siapa saja yang harus diawasi secara langsung. Dengan dibentuknya bagan organisasi, tingkat hierarki BAZNAS Kabupaten Cirebon dapat diketahui dengan mudah sehingga arah pelaporannya pun akan lebih mudah dimengerti oleh amil, bahkan oleh orang awam.

Saluran Komunikasi

Untuk menjalankan program-program BAZNAS, komunikasi antar seluruh amil pelaksana yang ada di BAZNAS Kabupaten Cirebon harus dilakukan dengan baik sehingga tidak menghambat proses untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Cirebon adalah jenis komunikasi formal dan informal dengan tipe komunikasi yang digunakan oleh

seluruh amil pelaksana BAZNAS Kabupaten Cirebon adalah komunikasi vertikal (ke bawah dan ke atas) yang biasanya dilakukan antara komisioner dan seluruh amil pelaksana secara timbal balik, komunikasi horizontal yang dilakukan antara amil pelaksana dengan amil pelaksana lainnya ataupun antara komisioner dengan komisioner lainnya secara timbal balik, dan komunikasi diagonal yang dilakukan antara satu bidang dengan bidang lainnya secara timbal balik. Komunikasi yang dilakukan secara timbal balik dalam suatu organisasi dianggap hal penting karena apabila hanya dilakukan satu arah saja, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Ketiga jenis komunikasi ini dilakukan agar koordinasi antar bidang dan pendelegasian wewenang yang diberikan komisioner dapat diterima dan dijalankan dengan sebaik-baiknya sehingga tidak terjadi pelimpahan tugas ganda yang tidak efektif.

Penggunaan Komite

Dalam aspek-aspek organisasi dan proses pengorganisasian menurut Handoko (2019: 169), pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin salah satunya pada penggunaan komite. Organisasi mempunyai tiga tipe utama kelompok-kelompok kerja formal, yaitu kesatuan tugas khusus, panitia, dan dewan atau komisi (Handoko, 2019: 187). Komite yang terdapat di BAZNAS Kabupaten Cirebon merupakan kesatuan tugas khusus (task force). Komite BAZNAS Kabupaten Cirebon dibentuk untuk membantu merealisasikan program-program BAZNAS khususnya pada bidang pendayagunaan unit BTB. BAZNAS Kabupaten Cirebon telah membentuk komite atau panitia tetap yang bersifat permanen dengan menjalin kerja sama dan koordinasi dengan Laskar Pecinta Alam dengan total 25 orang relawan yang terlibat aktif meskipun pada pelaksanaannya terkadang tidak seluruhnya hadir ketika diperlukan.

Meskipun baru dibentuk, akan tetapi fungsi yang dilakukan komite ini sangat membantu BAZNAS Kabupaten Cirebon untuk mengurangi risiko yang ditimbulkan akibat bencana yang tidak dapat diprediksi kedatangannya mengingat terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang dimiliki BAZNAS Kabupaten Cirebon sehingga tidak memungkinkan apabila terjadi bencana amil pelaksana seluruhnya turun ke lapangan. Dalam menjalankan perannya sebagai komite BAZNAS Kabupaten Cirebon, Laskar Pecinta Alam berkoordinasi dengan bidang pendayagunaan sehingga pada pelaksanaannya, Laskar Pecinta Alam akan melaporkan langsung setiap kegiatan kepada kepala bidang pendayagunaan dan koordinator BTB. Evaluasi kegiatan akan dilakukan ketika pelaksanaan kegiatan selesai diselenggarakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan yang lebih baik kedepannya.

Rentang Manajemen dan Kelompok Informal

Proses pengambilan keputusan BAZNAS Kabupaten Cirebon dilakukan dengan cepat, hal ini dikarenakan rentang manajemen yang terjadi adalah jenis rentang manajemen lebar karena kepala pelaksana melakukan secara langsung proses pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja amil pelaksana. Kepala pelaksana di sini mempunyai peran yang sangat penting karena mempunyai wewenang untuk menjembatani setiap kegiatan yang dilakukan antara komisioner dengan seluruh amil pelaksana. Seluruh kegiatan amil pelaksana dilaporkan kepada kepala pelaksana untuk dievaluasi.

Terbentuknya kelompok informal dalam sebuah organisasi termasuk BAZNAS Kabupaten Cirebon memang tidak bisa dihindarkan karena akan mempengaruhi proses kerja yang dilakukan. Kelompok Informal ini berperan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga setiap program yang dijalankan akan berjalan secara kondusif. Kelompok informal terbentuk karena naluri manusia yang merupakan makhluk sosial dan membutuhkan orang lain untuk bertukar pikiran, mendapatkan pengakuan, dan sifat-sifat dasar manusia lainnya. Untuk itulah, apabila kelompok informal dalam sebuah organisasi dipaksa untuk dibubarkan, maka akan mengurangi kualitas kinerja amil pelaksana BAZNAS Kabupaten Cirebon karena berpengaruh produktivitas amil pelaksana akibat suasana organisasi yang kurang menyenangkan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Cirebon mengenai “Implementasi Pengorganisasian untuk Meningkatkan Kinerja Amil Pelaksana” maka dapat disimpulkan bahwa:

Pembagian kerja yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Cirebon telah dilaksanakan dengan baik dan jelas. Pembagian kerja yang telah dilakukan ditentukan berdasarkan kemampuan dan latar belakang setiap amil pelaksana sehingga dalam pelaksanaan tugas dapat terjalin dengan baik. Setiap amil pelaksana dikelompokkan dalam departemen-departemen yang berbeda untuk menciptakan efisiensi atas pekerjaan yang dilakukan.

Tingkat hierarki tertinggi BAZNAS Kabupaten Cirebon adalah ketua beserta wakil-wakilnya yang memiliki wewenang untuk memutuskan segala sesuatu untuk mewujudkan program-program BAZNAS Kabupaten Cirebon. Sedangkan tingkat hierarki menengah adalah kepala pelaksana dan tingkat hierarki paling bawah adalah para kepala bidang yang telah memiliki tugas, kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing.

Komunikasi yang dilakukan pada lingkungan kerja BAZNAS Kabupaten Cirebon adalah saluran komunikasi vertikal ke atas dan ke bawah, horizontal atau

lurus yang dilakukan oleh antar amil maupun antar komisioner, dan diagonal atau menyilang yang dilakukan antara departemen satu ke departemen lainnya. Dengan komunikasi ini, setiap program BAZNAS Kabupaten Cirebon dapat dilakukan dengan baik dan teratur.

Komite yang ada di BAZNAS Kabupaten Cirebon berasal dari Laskar Pecinta Alam yang memiliki fungsi khusus untuk melaksanakan program bantuan kebencanaan yang terjadi di Kabupaten Cirebon mengingat kawasan ini termasuk daerah rawan bencana. Pembentukan komite ini telah dilaksanakan dengan baik dan efektif.

Rentang manajemen yang terjadi di BAZNAS Kabupaten Cirebon adalah rentang manajemen lebar yang disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor tersebut diantaranya kedekatan geografi dan pengawasan langsung yang dilakukan kepala pelaksana sehingga berpengaruh pada efisiensi kepala pelaksana dan pelaksanaan kerja secara efektif dari para amil. Selanjutnya, kelompok informal BAZNAS Kabupaten Cirebon terbentuk akibat pengaruh dari kebutuhan dasar manusia sebagai makhluk sosial yang ingin mendapatkan pengakuan satu sama lain. Peran kelompok informal BAZNAS Kabupaten Cirebon adalah menciptakan budaya kerja yang positif sehingga berpengaruh pada keefektifan amil pelaksana dalam mewujudkan visi, misi, dan program-program BAZNAS Kabupaten Cirebon.

Hasil penelitian ini berdasarkan pada jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan penulis dalam penelitian. Penulis dapat menyimpulkan bahwa pengimplementasian pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana di BAZNAS Kabupaten Cirebon telah berhasil diterapkan dengan baik. Bagi BAZNAS Kabupaten Cirebon, sebaiknya merumuskan strategi pengumpulan untuk segera diimplementasikan guna meningkatkan jumlah dana zakat agar tidak terlalu jauh dengan potensi zakat Kabupaten Cirebon sehingga akan berpengaruh pada perolehan dana amil dan menambah jumlah amil pelaksana yang profesional di bidangnya untuk melaksanakan program-program BAZNAS Kabupaten Cirebon sehingga dapat meningkatkan kredibilitas lembaga. Bagi peneliti selanjutnya, lebih baik untuk mengkaji terlebih dahulu teori-teori mengenai pengorganisasian agar lebih mudah untuk menggali lebih dalam informasi-informasi mengenai implementasi pengorganisasian untuk meningkatkan kinerja amil pelaksana sehingga akan mendapatkan hasil maksimal dan tidak merasa tertekan untuk menyelesaikan penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji kembali, mengembangkan, dan menyempurnakan hasil penelitian ini agar wawasan mengenai proses implementasi pengorganisasian suatu lembaga khususnya lembaga pengelola zakat yang didapatkan akan lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Anton, Athoillah. (2010). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- BAZNAS Kabupaten Cirebon. (2017). *Buku Petunjuk Zakat*. Cirebon: BAZNAS Kabupaten Cirebon.
- Bustomi, A. (2020). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai dalam *Jurnal Tadbir: Manajemen Dakwah*, Volume 5 (NO.1): 7.
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid Satu*. Jakarta: PT. Indeks.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen (edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2010). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lilis, S. (2016). *Sumber Daya Manusia Strategik*. Bandung: La Good's Publishing.
- Luthfi, H. (2018). *Siapakah Amil Zakat*. Jakarta: Rumah Fiqih Publishing.
- Lutpiyah, E. (2019). Peran Kepemimpinan Ketua DKM dalam Meningkatkan Kinerja Staf dalam *Jurnal Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, Volume 4 (No.1): 42.
- Mangkunegara, A.A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (edisi 2)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhyadi. (2012). *Dinamika Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit OMBAK.
- Permana, S.S. (2017). Optimalisasi Fungsi Pengorganisasian Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Ibadah Haji dalam *Jurnal Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, Volume 2 (No.4): 351-353.
- Ramadhini, S. (2017). Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dalam *Jurnal Tadbir: Manajemen Dakwah*, Volume 2 (No.1): 57.
- Saepudin, E. (2017). Pengorganisasian Dana Ziswaf pada Program Ekonomi Masyarakat Mandiri dalam *Jurnal Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, Volume 2 (No.2): 193.
- Silalahi, U. (2011). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Soegoto, E. S. (2009). *Entrepreneurship Menjadi Pembisnis Ulung*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sopiyah, A. (2018). Penerapan Fungsi Pengorganisasian dalam Meningkatkan

Sunengsih, A. Sarbini, Indira Sabet. R

Kemakmuran Masjid dalam *Jurnal Tadbir: Manajemen Dakwah*, Volume 3 (No. 2): 126-127.

Sutarto. (2012). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Wahyudi, D.E. (2020). Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dalam *Jurnal Tadbir: Manajemen Dakwah*, Volume 5 (No.4): 306-307.

Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja Edisi Ke-3*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Winardi, J. (2017). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Winardi, J. (2019). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.