

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Efektivitas

1. Definisi Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata dasar efektif.¹ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektif /éféktif/ berarti dapat membawa hasil; berhasil guna.² Sedangkan kata efektivitas sendiri mempunyai arti sama dengan keefektifan, yaitu keadaan berpengaruh; hal berkesan; kemanjuran; dan keberhasilan.³ Adapun secara istilah ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para pakar, antara lain:

- a. T. Hani Handoko, mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara atau peralatan yang tepat.⁴
- b. Harbani Pasolong, mengatakan bahwa efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan atau sasaran yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai karena adanya proses kegiatan.⁵
- c. Sondang P. Siagian, mengatakan bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa

¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Offline Versi 1.1

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi Ke-2...*, hal. 7.

⁵ Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hal. 4.

kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.⁶

- d. Abdulrahmat, mengartikan efektivitas sebagai pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.⁷
- e. Gibson, mengatakan bahwa efektivitas adalah pencapaian tujuan dan sasaran yang telah disepakati untuk mencapai tujuan usaha bersama. Tingkat tujuan dan sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Tercapainya tujuan dan sasaran itu akan ditentukan oleh tingkat pengorbanan yang telah dikeluarkan.⁸

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa efektivitas adalah hubungan antara hasil atau keluaran (*output*) dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan.⁹

Rumusan tentang pengertian efektivitas hingga kini belum ada yang final. Hal ini disebabkan banyaknya perbedaan pandangan yang disesuaikan dengan cara pandang dan dari sudut mana para ahli melihat maksud pemakaian kata tersebut. Efektivitas yang selama ini dipahami oleh sebagian ahli adalah sejauh mana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya

⁶ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hal. 76.

⁷ *Efektivitas Implementasi*, (Jakarta:PT Rineka Cipta, 2003), hal. 92

⁸ James L Gibson, dkk, *Organisasi*, Terj. Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2001), hal. 120.

⁹ Novelya, S., Jantje, T., & Sintje, R., "Pengukuran Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah pada Dinas Pengelola Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Minahasa Selatan", *Jurnal EMBA*, 4(1), 2016, hal. 613-622.

dalam usahanya mengejar tujuan operasional.¹⁰ Kendati demikian, kata efektif biasanya digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan organisasi, misalnya keefektifan pengelolaan; keefektifan organisasi dan kepemimpinan serta keefektifan program.

Secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil ideal.¹¹ Sehingga dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah sejauh mana tingkat keberhasilan pelaksanaan suatu organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pembahasan ini efektivitas yang dimaksud adalah efektivitas dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika penerapan manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi berhasil mencapai tujuan, maka penerapan manajemen sumber daya manusia tersebut dikatakan efektif.

2. Indikator Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Menurut Gibson seperti yang dikutip oleh Siagian, kriteria atau ukuran efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:¹²

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan

¹⁰ Saleh Hidayat, "Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syari'ah (KJKS dan UJKS) dalam Peningkatan Mutu Pelayanan dan Kredibilitas Lembaga", *Economic: Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam*, Vol. 3, No.1 ISSN: 2088-6365, hal. 92.

¹¹ *Ibid.*, hal. 93.

¹² Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan...*, hal. 77.

- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap
- d. Perencanaan yang matang
- e. Penyusunan program yang tepat
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, penilaian efektivitas biasanya dilakukan melalui audit manajemen sumber daya manusia. Menurut Shiri, seperti yang dikutip oleh Sembiring dan Ketut, pendekatan utama yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan audit manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:¹³

- a. Menentukan ketaatan kepada peraturan dan hukum yang digunakan
- b. Mengukur antara kesesuaian program dengan tujuan organisasi
- c. Mengukur kinerja program

Efektivitas kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dibuat oleh sebuah organisasi dapat diukur dari seberapa jauh organisasi tersebut dalam mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, serta seberapa besar komitmen pegawai maupun organisasi dalam bekerja dan mengambil keputusan yang tepat sehingga output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengukuran efektivitas fungsi sumber daya manusia juga dapat dilakukan dengan membandingkan output dari program/kebijakan dengan tujuan

¹³ Sony Ricardo Sembiring dan Ketut Budiarta, "Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Penerapan Audit Manajemen pada Hotel X Seminyak)", *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol.25.2. November (2018): 1390-1417, hal. 1394.

organisasi maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri. Apabila output dari program/kegiatan memberikan kontribusi besar pada tujuan organisasi atau program/kegiatan, maka dapat dikatakan efektif. Sebaliknya, apabila output dari program/kegiatan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap tujuan organisasi atau program/kegiatan tersebut, maka dapat dikatakan tidak efektif.¹⁴

Penelitian ini melakukan penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia ditinjau dari pencapaian tujuan organisasi serta kesesuaian dengan Undang-Undang Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah terkait, maupun Peraturan BAZNAS Indonesia yang berkaitan dengan MSDM BAZNAS di tingkat Kabupaten/Kota.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Zakat

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting di dalam sebuah organisasi. Tanpa sumber daya manusia, organisasi tidak akan dapat menjalankan operasional sebagaimana mestinya, oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Kunci dari keberhasilan sebuah organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusianya. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang jujur, berintegritas, mau bekerja keras, berpikir secara kreatif, dan berkinerja unggul. Memberi penghargaan, memberi semangat, dan memelihara sumber daya

¹⁴ Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam, "Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)", *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* Vol 1, No 1: Semester Ganjil 2012/2013, hal. 10.

manusia secara berkala dan berarti adalah sesuatu yang penting.¹⁵ Pengelolaan atau pengaturan sumber daya manusia tersebut disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Pengertian manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh banyak tokoh. Sri Larasati, dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyebutkan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, diantaranya:¹⁶

- a. Mondy dan Noe, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- b. Malayu S.P. Hasibuan, mengatakan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- c. Hani Handoko, mengartikan MSDM sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi/perusahaan
- d. Boone & Kutz, mengatakan bahwa MSDM adalah fungsi untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi untuk melaksanakan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengatur segala urusan dalam

¹⁵ John M Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T Matteson, *Perilaku...*, hal. 27.

¹⁶ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 5-

ranah sumber daya manusia (kepegawaian) demi terwujudnya tujuan bersama organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Sumber daya manusia di dalam organisasi tentu mempunyai karakter yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Selain mempunyai tujuan untuk memajukan organisasi, tentu mereka juga mempunyai tujuan untuk mensejahterakan individu masing-masing. Untuk itu manajemen sumber daya manusia hadir untuk memfasilitasi individu pekerja agar dapat memperoleh kesejahteraan sesuai yang diharapkan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya di dalam organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat fungsi-fungsi pokok manajemen yang diterapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi-fungsi ini merupakan kumpulan berbagai jenis tugas atau kegiatan yang berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Banyak tokoh yang mengemukakan pendapatnya mengenai fungsi-fungsi manajemen, akan tetapi yang paling sederhana dan mudah diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia adalah pendapat dari George R Terry yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan atau pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan).

Planning (perencanaan) adalah rangkaian perhitungan dan penentuan mengenai kegiatan yang akan datang. Setelah rencana disusun maka dilakukan *organizing* (pengorganisasian) untuk mengatur setiap kegiatan dan sumber daya agar terorganisir dengan baik. *Actuating* (penggerakan atau pelaksanaan) dijalankan setelah adanya rencana dan organisasi, yang merupakan pelaksanaan dengan penuh tanggung jawab yang sesuai dengan perencanaan dan mengarah pada pencapaian tujuan. Terakhir, *controlling* (pengawasan) dilakukan agar penggerakan selalu sesuai dengan rencana dan selalu mengarah pada tujuan yang telah ditentukan.¹⁷

Di samping itu, menurut Umar sebagaimana dikutip Sutrisno, dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:¹⁸

- a. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian;
- b. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja;
- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dalam konteks penelitian ini, manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan zakat.

¹⁷ Cintia Septiani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan: Studi Kasus di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Rahmawati*, Skripsi, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2008), hal. 15.

¹⁸ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 5.

Untuk itu, terlebih dahulu diperlukan pembahasan yang lebih rinci mengenai sumber daya manusia dalam pengelolaan zakat (amil).

2. Amil

Dalam ranah zakat, amil (sumber daya amil) merupakan instrumen yang berperan penting dalam menggerakkan roda pengelolaan zakat agar dapat memberikan kemaslahatan bagi umat Islam, khususnya bagi delapan *ashnaf* yang telah disebutkan di dalam Al-Qur'an. Secara sederhana, amil sering dipahami sebagai seseorang yang mengumpulkan dan menyalurkan zakat. Dalam praktik di berbagai negara, tugas pengumpulan dan penyaluran ini bisa dilaksanakan oleh individu atau organisasi atau bahkan lembaga negara. Di Indonesia, persoalan tentang amil masih menjadi perbincangan yang belum terselesaikan hingga sekarang, sebab amil masih sering dimaknai bukan sebagai profesi, akan tetapi hanya pekerjaan sampingan ketika bulan Ramadhan saja. Dengan demikian, profesi amil belum menjadi pilihan pekerjaan utama bagi para generasi muda.

Permasalahan amil menurut Al-Qur'an sangatlah penting, hingga disebutkan secara eksplisit sebagai salah satu yang berhak menerima zakat dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 60.

إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرَمِينَ
وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٦٠﴾

Artinya: Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu

ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.¹⁹

Menurut para *mufassir* (pakar tafsir), yang dimaksudkan amil zakat dalam ayat tersebut adalah orang yang bertugas mengurus zakat dan ia mendapat bagian dari zakat tersebut, dan tidak boleh amil zakat ini berasal dari kerabat (keluarga) Rasulullah SAW yang tidak diperkenankan menerima sedekah. Coba kita bayangkan, jika di suatu negara ada potensi zakat per tahun sekitar Rp 80 triliun saja, maka hak amil bisa mencapai 12,5 persennya atau Rp 10 triliun. Di samping menarik, hal ini bisa menimbulkan potensi penyalahgunaan atau bahaya moral.²⁰ Oleh karena itu, definisi amil tidaklah sesederhana anggapan yang dipahami masyarakat selama ini, yaitu hanya sebagai pengumpul dan penyalur zakat semata.

Secara bahasa, istilah amil berasal dari kata '*amala ya'malu* (عمل - يعمل), yang bermakna mengerjakan atau melakukan sesuatu. Kata '*amilun* (عامل) adalah *ism fa'il* yang bermakna pelaku dari suatu pekerjaan. Maka kata amil bermakna orang yang mengerjakan sesuatu.²¹ Secara istilah terdapat berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ulama yaitu sebagai berikut:

- a. Imam Syafi'i, amil zakat adalah orang yang diangkat oleh wali/ penguasa untuk mengumpulkan zakat.
- b. As-Sarakhsi al-Hanafi, amil zakat adalah orang yang dipekerjakan oleh Imam/pemimpin untuk mengumpulkan zakat dan mereka digaji sesuai dengan kebutuhannya dan kebutuhan para karyawannya.²²

¹⁹ Tim Penyusun, *Mushaf Khadijah*, (Jakarta: Alfatih, 2012), hal. 196.

²⁰ DEKS Bank Indonesia – P3EI-FE UII, *PENGELOLAAN ZAKAT...*, hal. 108.

²¹ Hanif Luthfi, *Siapakah Amil Zakat*, (Jakarta: Rumah Fiqih Publishing, 2018), hal. 8.

- c. Hafidhuddin, amil zakat adalah mereka yang melaksanakan segala kegiatan yang berkaitan dengan urusan zakat, mulai dari proses penghimpunan, penjagaan, pemeliharaan, sampai proses pendistribusiannya, serta tugas pencatatan masuk dan keluarnya dana zakat tersebut.
- d. Abu Bakar al-Hushaini, amil zakat adalah orang yang mendapatkan tugas dari negara, organisasi, lembaga atau yayasan untuk mengurus zakat. Atas kerjanya tersebut, seorang amil zakat berhak mendapatkan jatah dari uang zakat. Amil zakat adalah orang yang ditugaskan pemimpin negara untuk mengambil zakat kemudian disalurkan kepada yang berhak, sebagaimana yang diperintahkan Allah.²³
- e. Sayyid Sabiq, amil zakat adalah orang-orang yang diangkat oleh penguasa atau wakil penguasa untuk bekerja mengumpulkan zakat dari orang-orang kaya. Termasuk amil zakat adalah orang yang bertugas menjaga harta zakat, penggembala hewan ternak zakat dan juru tulis yang bekerja di kantor amil zakat.²⁴

Berdasarkan uraian pendapat para ulama tersebut dapat disimpulkan bahwa amil zakat adalah semua pihak yang bertindak mengerjakan segala hal yang berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, penjagaan, pencatatan dan penyaluran harta zakat. Mereka diangkat oleh pemerintah dan memperoleh izin darinya atau dipilih oleh instansi pemerintah yang berwenang atau oleh masyarakat Islam untuk memungut dan membagikan serta tugas lain yang

²² Ibid, hal. 9.

²³ DEKS Bank Indonesia – P3EI-FE UII, *PENGELOLAAN ZAKAT...*, hal. 108.

²⁴ Sayyid Sabiq, *Fiqh Sunnah*, Terj. Khairul Amru Harahap dan Masrukhin, Jilid 2, (Jakarta: Cakrawala Publishing, 2008), hal. 142.

berhubungan dengan zakat, seperti penyadaran masyarakat tentang hukum zakat; menerangkan sifat-sifat pemilik harta yang terkena kewajiban membayar zakat dan mereka yang mustahik; mengalihkan, menyimpan dan menjaga serta menginvestasikan harta zakat.²⁵

Amil zakat disebutkan di dalam Al-Qur'an sebagai pihak yang berhak menerima harta zakat dengan nomor urut tiga, setelah fakir dan miskin. Posisi nomor tiga ini tentu bukan tanpa pesan. Pesannya menunjukkan betapa pentingnya peran amil zakat dalam proses berjalannya syariat zakat. Amil adalah orang yang ditugaskan pemimpin negara untuk mengambil zakat kemudian disalurkan kepada yang berhak, sebagaimana yang diperintahkan Allah SWT. Sejalan dengan ini, 'Adil bin Yusuf Al 'Azazi dan Syaikh Muhammad bin Shalih Al 'Utsaimin seperti yang dikutip oleh DEKS Bank Indonesia, menjelaskan pendapatnya sebagai berikut:

Di sisi lain, orang biasa yang menjadi wakil orang yang berzakat untuk mendistribusikan zakatnya bukanlah termasuk amil zakat. Mereka tidak berhak mendapatkan harta zakat sedikitpun disebabkan status mereka sebagai wakil. Jika mereka meminta upah karena telah mendistribusikan zakat maka orang yang berzakat berkewajiban memberinya upah dari hartanya yang lain bukan dari zakat. Dengan demikian, orang yang diberi zakat dan diminta untuk membagikan kepada yang berhak menerimanya, ia tidak disebut amil. Bahkan statusnya hanyalah sebagai wakil atau orang yang diberi upah. Perbedaan antara amil dan wakil begitu jelas. Jika harta zakat itu rusak di tangan amil, maka si muzaki gugur kewajibannya. Sedangkan jika harta zakat rusak di tangan wakil yang bertugas membagi zakat, maka si muzaki belum gugur kewajibannya.²⁶

Berdasarkan paparan di atas, jelaslah bahwa syarat agar bisa disebut sebagai amil zakat adalah: ia harus (1) diangkat dan (2) diberi otoritas oleh

²⁵ DEKS Bank Indonesia – P3EI-FE UII, *PENGELOLAAN ZAKAT...*, hal. 108.

²⁶ *Ibid.*, hal. 108.

penguasa muslim untuk mengambil zakat dan mendistribusikannya. Maka, panitia-panitia zakat yang ada di berbagai masjid atau sekolah serta orang-orang yang mengangkat dirinya sebagai amil bukanlah amil secara *syar'i*. Hal ini sesuai dengan istilah amil, karena yang disebut amil adalah pekerja yang dipekerjakan oleh pihak tertentu serta memiliki otoritas untuk mengambil dan mengumpulkan zakat.²⁷

Dalam hukum Islam, pembayaran zakat merupakan suatu kewajiban individual yang sah, sementara pengelolaan zakat merupakan kewajiban kolektif atau *fardhu kifayah* yaitu kewajiban adanya sekelompok orang di suatu negara mengerjakannya, yang disebut amil. Tanggung jawab utama amil adalah untuk mengambil zakat dari para muzaki dan menyalurkannya kepada mustahik sesuai dengan prinsip syariah sehingga tercapailah kemaslahatan.

Secara umum, dalam pengelolaan atau manajemen zakat terdapat tiga kegiatan utama, yakni penghimpunan zakat, pengelolaan dan investasi, serta pendayagunaan zakat. Inilah tugas utama amil yang mendapatkan perintah langsung dalam Al-Qur'an untuk mengambil zakat hingga mendistribusikan kepada mereka yang berhak menerimanya. Dalam praktiknya, tiga aktivitas ini sering diformalkan menjadi tiga divisi utama, yaitu divisi penghimpunan, divisi keuangan, dan divisi pendayagunaan.²⁸

Lembaga-lembaga dan panitia-panitia pengurus zakat yang ada pada zaman sekarang ini adalah bentuk kontemporer bagi lembaga yang berwenang mengurus zakat yang ditetapkan dalam syariat Islam. Oleh karena itu petugas

²⁷ *Ibid.*, hal. 109.

²⁸ *Ibid.*, hal. 110.

(amil) yang bekerja di lembaga tersebut harus memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan.²⁹ Syariat Islam memberikan beberapa persyaratan standar bagi orang yang akan diberikan kepercayaan sebagai amil zakat, diantaranya adalah harus beragama Islam; akil baligh; jujur dan amanah; punya ilmu dalam hukum zakat; dan tentu harus orang yang kuat, baik jiwa maupun raga.³⁰

3. Manajemen Sumber Daya Amil

Selain fungsi-fungsi pokok yang terdapat dalam teori manajemen, yaitu: perencanaan; pengorganisasian; pelaksanaan; dan pengawasan, terdapat beberapa kegiatan atau aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka manajemen zakat, meliputi: pengadaan; pembinaan dan pemeliharaan; perawatan pegawai; dan pemberhentian.³¹

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan sebagaimana dikutip oleh Imelda, pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.³² Pengadaan didasarkan pada kebutuhan, baik yang bersifat permanen (tetap) maupun yang hanya bersifat musiman, insidental atau tidak tetap seperti sukarelawan. Dalam rekrutmen, calon pegawai dapat diambil secara *waiting list* dari yang berkasnya disimpan dalam file agar diperoleh

²⁹ Tim Penyusun, *Membangun Perspektif Pengelolaan Zakat Nasional*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2013), hal. 92-93.

³⁰ Hanif Luthfi, *Siapakah Amil Zakat...*, hal. 15.

³¹ Tim Penyusun, *Panduan Organisasi Pengelola Zakat*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2013), hal. 27

³² Sri Imelda, "Strategi Pengadaan Karyawan Pada PT Nusantara Borneo Motor Banjarmasin", *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen* Volume I Nomor 1, Januari 2017, ISSN 1979-1127 E-ISSN 2502-7433, hal. 115.

calon yang betul-betul sesuai dengan kualitas yang diinginkan. Dalam teknik rekrutmen amil dapat diberlakukan kategori-kategori sebagai berikut:³³

- 1) Memenuhi syarat formil, artinya diambil dari pelamar golongan pengalaman/pendidikan yang lebih tinggi dari yang diminta.
- 2) Yang memenuhi syarat formil saja atau dari yang tidak memenuhi syarat formil tetapi telah lama jadi sukarelawan.

Adapun dalam pelaksanaan seleksi sebaiknya dilakukan oleh tingkat puncak pimpinan yang mengetahui tentang pedoman dasar dalam melakukan seleksi pegawai, yaitu yang berkaitan dengan pemilihan *the right man for the right place* dan ketentuan yang berlaku di bidang SDM seperti: keahlian; umur; jenis kelamin; diklat; pengalaman; keadaan fisik dan kesehatan; keuletan, serta kesan pertama yang diperoleh pimpinan atas pelamar seperti: temperamen; sikap pelamar; bakat dan *performance*; dan lain-lain.

Setelah dilakukan seleksi berkas, tahap selanjutnya dibuat daftar nominal dan dilakukan *interview*/wawancara serta testing yang meliputi *achievement test*, *interest test*, dan *personality test*. Tahap akhir dari seleksi adalah wawancara lanjutan. Pada dasarnya seorang pelamar dapat diterima atau tidak setelah diadakan penilaian atas hasil tes dan wawancara, setelah ia diterima diperlukan semacam orientasi tugas-tugasnya dan baru dilakukan penempatan.³⁴

b. Pembinaan

Kegiatan dalam rangka pembinaan meliputi penyelenggaraan pendidikan

³³ Tim Penyusun, *Panduan Organisasi Pengelola Zakat...*, hal. 27.

³⁴ *Ibid.*, hal. 27-28.

dan latihan pegawai, membentuk dan memelihara semangat kerja, *counseling*, mutasi, promosi dan penilaian prestasi.

1) Menyelenggarakan Latihan dan Pendidikan Pegawai³⁵

Latihan dan pendidikan pegawai atau biasa disebut dengan istilah "*training*" bukan saja diperlukan oleh pegawai/karyawan baru tetapi juga diperlukan bagi pegawai/karyawan yang telah lama bekerja, baik dari tingkat yang terendah sampai dengan tingkat pimpinan. Juga tidak hanya diperlukan untuk tugas sekarang tetapi juga dalam rangka tugas-tugas yang akan dihadapi selanjutnya. Maka dari itu semua tingkatan manajemen dalam sebuah organisasi pengelola zakat memerlukan "*training*".

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya diklat antara lain:

- a) Meningkatkan hasil kerja
- b) Menghemat Uang.
- c) Memberi kepuasan dan rasa aman bagi individu/pegawai.
- d) Memberikan rasa kepercayaan diri.

2) Membentuk dan Memelihara Semangat Kerja³⁶

Selain dari pada Pendidikan dan Latihan pegawai, maka semangat perlu dibentuk, dibina dan dipelihara. Semangat yang tinggi dan terarah akan membawa pengaruh positif terhadap produktivitas dan kelancaran kerja. Adapun cara bersikap dan berbuat yang dapat dilakukan oleh organisasi pengelola zakat terhadap pegawainya agar dalam diri mereka terbentuk

³⁵ *Ibid.*, hal. 28-29.

³⁶ *Ibid.*, hal. 30-33.

semangat, serta bagaimana memelihara semangat tersebut tetap tinggi demi kepentingan kerjasama, yaitu dengan:

- a) Kepemimpinan yang baik
- b) Keingintahuan terhadap hal-hal menyangkut dirinya.
- c) Diperlakukan sebagai manusia
- d) Cukup bebas dalam melaksanakan tugas (tanpa tekanan atau intimidasi).
- e) Ingin maju dalam kompetisi yang sehat.
- f) Ada masa depan, tidak ada perubahan-perubahan.
- g) Dilayani sama, perlakuan adil.
- h) Ingin tugas yang berguna.

3) *Counseling*³⁷

Counseling artinya mengadakan kunjungan kepada para bawahan. Dalam hal ini diperlukannya sebuah *counseling* misalnya ketika lembaga dalam kondisi terlalu banyak atau sering terdapat kesalahan yang terjadi, pegawai yang cepat letih, sering termenung, emosi cepat berubah, banyak bicara, cepat marah dan sebagainya. Hal-hal semacam itulah tanda-tanda saat di mana perlu adanya *counseling*.

Tujuan dari adanya *counseling* ialah:

- a) Memperbaiki gairah kerja atau semangat kerja
- b) Memperbaiki mutu secara umum dari para bawahan agar setiap bawahan dapat bekerja mencapai *standard performance*.

³⁷ *Ibid.*, hal. 33-34.

4) Mutasi atau Transfer³⁸

Transfer adalah perpindahan seorang pegawai/karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain atau dari satu bagian ke bagian yang lain dengan tingkatan kedudukan yang sama. Perpindahan ini pada umumnya mempunyai makna yang khas. Orang yang kena "transfer" biasanya dianggap tidak disukai. Demikianlah anggapan sementara orang yang apriori atau kurang memahami secara benar tentang maksud dari pemindahan tugas. Untuk itu, dalam pelaksanaannya sebaiknya kesan dan penjelasan yang tepat harus diberikan kepada yang dipindahkan tadi bahwa hal itu dilaksanakan bukan karena tidak disukai, tetapi memang karena organisasi sedang membutuhkan adanya transfer.

Ada beberapa macam transfer antara lain:

- a) *Production transfer*, yaitu pemindahan pegawai/karyawan dari bagian yang kurang kegiatannya ke bagian lain yang kegiatannya banyak.
- b) *Versatility transfer*, yaitu transfer yang hanya diberikan kepada "*the very pro-raising*" dengan harapan pada saatnya mereka dapat ikut memainkan peranan yang penting demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi.
- c) *Shiff transfer*, yaitu dari satu shiff ke shiff yang lain, yang dilaksanakan secara periodik berdasarkan jadwal.
- d) *Remedial transfer*, yaitu pemindahan pegawai/karyawan ke bagian lain karena tidak adanya kerjasama tim yang terjalin meskipun ia telah dibimbing dan diarahkan.

³⁸ *Ibid.*, hal. 34-37.

5) Promosi³⁹

Promosi dengan transfer hampir memiliki pengertian yang sama, bedanya promosi merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Senioritas intelegensia, personaliti dan prestasi di atas rata-rata menjadi faktor yang lebih banyak dinilai dalam menentukan dapat atau tidaknya seorang pegawai dipromosikan. Dalam hal ini data kepegawaian dari yang bersangkutan dijadikan sebagai informasi. Selanjutnya, data yang sangat menentukan ialah evaluasi atas prestasi dari jabatan sekarang ini, sebab data itu menunjukkan prestasinya yang sekarang dan dapat dipakai sebagai acuan untuk menilai prestasinya pada masa yang akan datang.

Agar status promosi tidak menimbulkan hal yang negatif maka pemimpin harus selalu memberikan pertimbangan atas beberapa hal antara lain:

- a) Senioritas dan kecakapan. Dasar ini sangat penting untuk menghindari rasa iri hati di antara para rekan pegawai.
- b) Obyektif. *Like and dislike* atau pamrih pribadi harus dihindarkan.
- c) Pertimbangan-pertimbangan yang matang. Semua aspek dari pegawai berikut prestasinya harus dinilai dengan matang dan mendalam.

6) *Performance Evaluation* (Penilaian Prestasi)

Penilaian pada dasarnya ialah untuk mengetahui apakah *performance* seorang pegawai sesuai dengan standar atau sampai di mana *performance* seorang pegawai, apakah dapat memacu standar ataukah tidak, kalau tidak sampai berapa jauhkah dan sebagainya. Dalam melaksanakan penilaian,

³⁹ *Ibid.*, hal. 38-40.

terlebih dahulu harus ditentukan apa tujuannya. Tujuan itu bisa untuk promosi, mutasi, *training* dan pemberhentian pegawai atau pengurangan pegawai serta untuk kepentingan penilaian dan pengembangan kepegawaian.

Adapun sifat penilaiannya dapat berupa:

- a) Penilaian sederhana, berupa pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban "ya" atau "tidak" tanpa variasi yang lain. Penilaian semacam ini jawabannya relatif dan menjauhi kebenaran, bagi si penilai akan kesulitan dalam memberi nilai.
- b) Kompleks, dalam skala penilaian yang seperti ini daftar kualitas dari hasil-hasil pekerjaan yang dinilai disertai dengan definisi yang lengkap sehingga tiap kualitas nilai pekerjaan dapat ditetapkan tersendiri.

Kemudian faktor yang dinilai antara lain dapat berupa: (a) Kuantitas dan kualitas kerja (b) Pengetahuan akan pekerjaannya (c) Kejujuran/dapat dipercaya atau tidak (d) Kerjasama dan penyesuaian diri (e) Presensi/kehadiran (f) Inisiatif (g) Kemampuan mempertimbangkan. Untuk tingkat pimpinan atau manajemen, faktor yang dinilai seperti tersebut di atas, ditambah dengan kemampuan untuk merencanakan, mengorganisir dan memimpin.

Sedangkan langkah-langkah atau proses yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam langkah penilaian ialah:

- a) Menentukan standar atau dasar penilaian sebagai ukuran yang pasti
- b) Mengukur pelaksanaan kerja atau performance
- c) Membandingkan prestasi terhadap standar
- d) Memperbaiki selisih

e) Komunikasi ⁴⁰

c. Pemeliharaan/Perawatan Personil⁴¹

Pemeliharaan/perawatan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan personil/karyawan baik dari kondisi fisik, mental, maupun sikap agar tetap loyal dan bekerja produktif guna menunjang pencapaian tujuan lembaga. Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pemeliharaan karyawan, salah satunya adalah metode insentif. Insentif disini dapat berupa materi maupun non materi.

1) Administrasi penggajian

Administrasi penggajian ialah proses-proses kegiatan dalam rangka melaksanakan penggajian. Berbicara tentang penggajian maka perlu pula dikemukakan tentang macam dan dasar penetapan atas *income* yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai/karyawan. *Income* ialah pendapatan yang diperoleh pegawai/karyawan berupa gaji atau upah, insentif dan sebagainya. Adapun gaji ialah imbalan jasa berupa uang karena telah bekerja, sedangkan istilah upah biasanya dipakai untuk perhitungan pembayaran atas jasa dalam satuan hari atau minggu.

Macam-macam pendapatan atau *income* diantaranya sebagai berikut:

a) Pendapatan berupa uang tunai, yaitu pendapatan seorang pegawai/karyawan sebagai imbalan atas jasanya dan dibayarkan dengan bentuk uang guna memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Pendapatan

⁴⁰ *Ibid.*, hal. 40-45.

⁴¹ *Ibid.*, hal. 45-52.

berupa uang ini biasanya terdiri dari gaji, komisi, dan bonus (untuk perusahaan).

- b) Pendapatan yang bukan berupa uang atau dapat berupa uang tetapi untuk pemakaian yang terbatas, tidak dapat dipergunakan secara bebas seperti gaji, biasa disebut dengan *social income*. *Social income* ialah bagian dari jumlah pendapatan/kompensasi di mana setiap orang menerimanya sebagai imbalan atas prestasi atau jabatannya, yang mana dengan adanya *social income* ini status orang tadi menjadi naik atau meningkat. Contohnya ialah tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, mobil dan sebagainya. Kadang-kadang *social income* ini nilainya lebih tinggi dari pada gajinya sendiri.
- c) Pendapatan yang bersifat *psychis* atau *psychical income* ialah pendapatan yang diterima pegawai/karyawan dalam bentuk kepuasan kerja dan kemajuan di bidang karier.

Faktor dasar yang dipakai sebagai pertimbangan dalam pemberian gaji bagi pegawai/karyawan antara lain:

- a) *Job value*, yaitu nilai dari pada pekerjaan atau jabatan.
- b) *Performance*, atau prestasi ialah dasar penggajian yang berdasarkan sampai berapa jauh prestasi seseorang, bila ia dapat berprestasi tinggi maka ia akan mendapat gaji yang tinggi, begitu sebaliknya.
- c) Kualifikasi, ialah mendasarkan pada Pendidikan dan pengalaman seseorang, sedangkan job value maupun prestasi tidak menjadi faktor yang utama.

2) Faktor penentu kompensasi/pendagangan.

Dalam membahas faktor-faktor penentu kompensasi ini, perlu diperhatikan *job evaluation*, struktur pendagangan dan *fringe benefit* & program kesejateraan.

a) *Job evaluation* adalah proses untuk menetapkan harga dan nilai-nilai dari suatu jabatan dibandingkan dengan jabatan-jabatan yang lain dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mendapatkan struktur pendagangan yang adil.

Agar dapat ditetapkan nilai atas jabatan tertentu maka penting untuk mengetahui, menganalisa syarat-syarat seteliti mungkin. Dalam hal ini ada 4 sistem atau metode dari *job evaluation*.

(1) *Job ranking method*, diperlakukan bila hanya terdapat beberapa jabatan yang dimiliki dan jabatan-jabatan tersebut dinilai baik. Jabatan-jabatan diderajatkan atau dibedakan dalam beberapa kriteria, seperti pengutamakan syarat skill dan sebagainya.

(2) *Job classification method*, metode ini sangat erat hubungannya dengan *ranking method* tetapi langkah pertama dari *job classification* ialah menyusun suatu skala gaji. Kemudian menyiapkan *job description* yang menunjukkan macam-macam jabatan dimana tiap dari skala gaji tersebut ditetapkan.

(3) *Point rating method*, ialah metode yang dijalankan dengan memberikan nilai berdasarkan *point value* atas tiap jabatan. Tiap jabatan tidak langsung dinilai dengan uang tetapi dengan poin. Untuk menerapkan metode ini penilai harus menyusun sejumlah faktor-faktor. Tiap faktor

terdiri dari atas beberapa tingkat, dan pada tiap tingkatan harus ada descriptionnya yang semuanya itu harus memiliki *points value*.

- (4) *Factor comparison method*, inilah penilaian yang dilakukan berdasarkan alokasi daripada poin-poin atas faktor-faktor tertentu dalam hubungannya dengan macam-macam jabatan. Biasanya diterapkan atas jabatan-jabatan yang membutuhkan *knowledge* di samping faktor-faktor subyektif seperti kreatifitas, kemampuan untuk memutuskan dan sebagainya.

b) Struktur Penggajian

Sebenarnya sulit untuk menetapkan apakah seseorang yang bekerja itu menginginkan *security* ataukah menginginkan gaji yang tinggi. Tetapi seiring kompleksnya problematika yang dialami oleh manusia, maka ekspektasi yang diletakkan manusia pada pekerjaannya tentu juga besar, baik dari keinginannya terhadap *security* maupun gaji yang tinggi. Oleh karena itu, manajemen tidak akan lepas dari prinsip-prinsip bisnis yaitu menekan segala biaya. Dengan kata lain bahwa apabila organisasi/perusahaan mempekerjakan orang harus pula dipertimbangkan aspek biaya ini.

Selanjutnya macam-macam dasar struktur penggajian yang (sering) dipakai di negara-negara maju diantaranya:

- (1) *Palt rate scales*, ialah pemberian gaji berdasarkan standar yang *fixed* kepada setiap pegawai yang bekerja sesuai dengan prestasinya, tanpa memandang umur atau jasa karyawan yang bersangkutan.

- (2) *Age rate scales*, ialah pemberian gaji yang berdasarkan standar umur pegawai/karyawan. Dasar ini dipakai untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu. Walaupun semata-mata dasarnya dipandang dari segi umur saja, skala gaji tetap diberikan untuk memungkinkan bagi pegawai/karyawan yang berprestasi baik dapat diterapkan skala gaji yang lebih tinggi.
- (3) *Increment scales*, ialah skala gaji yang ada tiap golongan dibagi-bagi dalam bentuk penambahan yang seimbang antara skala yang satu dengan yang ada di atasnya. Jumlah penambahan seimbang, artinya bahwa setiap tingkat atau skala yang satu dengan yang di bawahnya adalah sama dengan yang di atasnya.
- (4) *Salary ranges*, penggajian yang didasarkan pada nilai-nilai jabatan atau level-level jabatan.
- c) *Fringe benefit* dan program kesejahteraan yang lain.

Masalah *fringe benefit* ini sebenarnya telah lama timbul dan merupakan program yang berlaku bagi para anggota manajemen maupun para bawahan, yang jumlah program tersebut setiap tahunnya disesuaikan dengan kemampuan lembaga dan dana amil yang tersedia.

d. Pemberhentian

Pemberhentian adalah proses yang paling akhir dalam pengelolaan sumber daya manusia. Istilah yang paling tepat adalah pemutusan hubungan kerja (PHK) sebab seorang pegawai sebenarnya juga berhak memutuskan hubungan kerja sepihak. Dalam pemutusan hubungan kerja ini harus

didasarkan alasan yang sah tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. PHK terjadi karena keinginan organisasi, keinginan pegawai, karena pensiun dan sebab lain-lain.⁴²

4. Manajemen Sumber Daya Amil BAZNAS

Manajemen sumber daya manusia pada BAZNAS baik di tingkat pusat, Provinsi, maupun Kabupaten/Kota dilaksanakan mengacu kepada regulasi yang ada (Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan BAZNAS). Adapun dalam hal bentuk pengelolaan sumber daya manusia, masing-masing memiliki perbedaan baik dari formasi di dalam organisasi, tugas dan tanggung jawab, persyaratan, proses rekrutmen, pengangkatan, hingga pemberhentian. Oleh karena obyek yang dikaji dalam penelitian ini adalah BAZNAS tingkat Kabupaten/Kota, maka dalam kajian teori ini hanya akan dibahas mengenai manajemen sumber daya manusia BAZNAS di tingkat Kabupaten/Kota saja.

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang telah ditentukan kemudian menjalankan kegiatan operasional guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan ketentuan dalam Pasal 34 ayat (1) dan Pasal 41 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014, BAZNAS Kabupaten/Kota terdiri atas unsur pimpinan dan pelaksana. Pimpinan terdiri atas ketua dan paling banyak 4 (empat) orang wakil ketua yang berasal dari unsur masyarakat yaitu meliputi ulama, tenaga profesional, dan tokoh masyarakat Islam. Sedangkan Pelaksana melaksanakan fungsi

⁴² *Ibid.*, hal. 52.

perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, serta pelaporan dan pertanggungjawaban dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Pelaksana bukan berasal dari pegawai negeri sipil, namun jika diperlukan pelaksana dapat berasal dari pegawai negeri sipil yang diperbantukan di dalam organisasi.⁴³

Adapun Struktur organisasi BAZNAS Kabupaten/Kota menurut Keputusan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Pedoman Manajemen Amil Zakat Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota terdiri dari:⁴⁴

- 1) Ketua;
- 2) Wakil Ketua bidang Pengumpulan, Wakil Ketua bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, Wakil Ketua bidang Keuangan dan Pelaporan serta Wakil Ketua bidang Kesekretariatan, SDM dan Umum;
- 3) Apabila jumlah Wakil Ketua kurang dari 4 (empat) orang, maka diatur dengan ketentuan sebagai berikut:
 - 1) 3 (tiga) Wakil Ketua; dan
 - 2) 2 (dua) Wakil Ketua.
- 4) Satuan Pengawas Internal (SAI), organ yang bertanggung jawab langsung kepada Ketua;
- 5) Kepala Pelaksana, yang bertanggung jawab kepada Ketua dan Wakil Ketua; dan

⁴³ Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 Tentang pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

⁴⁴ Keputusan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Pedoman Manajemen Amil Zakat Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

- 6) Bagian Pengumpulan, Bagian Pendistribusian dan Pendayagunaan, Bagian Keuangan, IT dan Pelaporan serta Bagian SDM dan Umum.

Sebagai catatan, jika kondisi keuangan lembaga belum memungkinkan, maka pemenuhan formasi untuk Kepala Pelaksana dan Kepala Bagian di bawah Kepala Pelaksana dapat dilakukan secara bertahap, atau disesuaikan dengan kemungkinan yang ada.

Sedangkan tugas dan fungsi masing-masing struktur organisasi BAZNAS Kabupaten/Kota berdasarkan Peraturan BAZNAS Nomor 03 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:⁴⁵

- 1) Ketua

Ketua mempunyai tugas memimpin pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten/Kota.

- 2) Wakil Ketua

Wakil Ketua mempunyai tugas membantu Ketua memimpin pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten/Kota dalam perencanaan, pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan, keuangan, administrasi perkantoran, sumber daya manusia, umum, pemberian rekomendasi, dan pelaporan.

- 3) Bidang Pengumpulan

Bidang Pengumpulan dipimpin oleh satu orang wakil ketua dengan sebutan jabatan Wakil Ketua I. Bidang Pengumpulan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pengumpulan zakat. Dalam menjalankan tugas tersebut, Bidang Pengumpulan menyelenggarakan fungsi:

⁴⁵ Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Nomor 03 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

- a) Penyusunan strategi pengumpulan zakat;
 - b) Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data muzaki;
 - c) Pelaksanaan kampanye zakat;
 - d) Pelaksanaan dan pengendalian pengumpulan zakat;
 - e) Pelaksanaan pelayanan muzaki;
 - f) Pelaksanaan evaluasi pengelolaan pengumpulan zakat;
 - g) Penyusunan pelaporan dan pertanggungjawaban pengumpulan zakat;
 - h) Pelaksanaan penerimaan dan tindak lanjut komplain atas layanan muzaki;
dan
 - i) Koordinasi pelaksanaan pengumpulan zakat tingkat Kabupaten/Kota.
- 4) Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan

Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan dipimpin oleh satu orang wakil ketua dengan sebutan jabatan Wakil Ketua II. Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyusunan strategi pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
- b) Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data mustahik;
- c) Pelaksanaan dan pengendalian pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
- d) Pelaksanaan evaluasi pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat;

- e) Penyusunan pelaporan dan pertanggungjawaban pendistribusian dan pendayagunaan zakat; dan
- f) Koordinasi pelaksanaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat tingkat Kabupaten/Kota.

5) Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan

Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan dipimpin oleh satu orang wakil ketua dengan sebutan jabatan Wakil Ketua III. Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan, dan pelaporan. Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud pada Pasal 42, Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan penyusunan rencana strategis pengelolaan zakat tingkat Kabupaten/Kota;
 - b) Penyusunan rencana tahunan BAZNAS Kabupaten/Kota;
 - c) Pelaksanaan evaluasi tahunan dan lima tahunan rencana pengelolaan zakat Kabupaten/Kota;
 - d) Pelaksanaan pengelolaan keuangan BAZNAS Kabupaten/Kota;
 - e) Pelaksanaan sistem akuntansi BAZNAS Kabupaten/Kota;
 - f) Penyusunan laporan keuangan dan laporan akuntabilitas kinerja BAZNAS Kabupaten/Kota; dan
 - g) Penyiapan penyusunan laporan pengelolaan zakat tingkat Kabupaten/Kota.
- 6) Bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia, dan Umum

Bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia, dan Umum dipimpin oleh satu orang wakil ketua dengan sebutan jabatan Wakil Ketua IV. Bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia, dan Umum mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan Amil BAZNAS Kabupaten/Kota, administrasi perkantoran, komunikasi, umum, dan pemberian rekomendasi. Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud pada Pasal 45, Bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia, dan Umum menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyusunan strategi pengelolaan Amil BAZNAS Kabupaten/Kota;
- b) Pelaksanaan perencanaan Amil BAZNAS Kabupaten/Kota;
- c) Pelaksanaan rekrutmen Amil BAZNAS Kabupaten/Kota;
- d) Pelaksanaan pengembangan Amil BAZNAS Kabupaten/Kota;
- e) Pelaksanaan administrasi perkantoran BAZNAS Kabupaten/Kota
- f) Penyusunan rencana strategi komunikasi dan hubungan masyarakat BAZNAS Kabupaten/Kota;
- g) Pelaksanaan strategi komunikasi dan hubungan masyarakat BAZNAS Kabupaten/Kota;
- h) Pengadaan, pencatatan, pemeliharaan, pengendalian, dan pelaporan aset BAZNAS Kabupaten/Kota; dan
- i) Pemberian rekomendasi pembukaan perwakilan LAZ berskala provinsi di Kabupaten/Kota.

7) Satuan Audit Internal.

Satuan Audit Internal berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Ketua BAZNAS Kabupaten/Kota. Satuan Audit Internal mempunyai tugas

pelaksanaan audit keuangan, audit manajemen, audit mutu, dan audit kepatuhan internal BAZNAS Kabupaten/Kota. Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud pada Pasal 48, Satuan Audit Internal menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan program audit;
 - b) Pelaksanaan audit;
 - c) Pelaksanaan audit untuk tujuan tertentu atas penugasan ketua BAZNAS;
 - d) Penyusunan laporan hasil audit; dan
 - e) Penyiapan pelaksanaan audit yang dilakukan oleh pihak eksternal
- b. Rekrutmen

Pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota diangkat dan diberhentikan oleh Bupati/WaliKota setelah mendapat pertimbangan dari BAZNAS. Sedangkan pelaksana BAZNAS Kabupaten/Kota diangkat dan diberhentikan oleh Ketua BAZNAS Kabupaten/Kota. Untuk dapat diangkat sebagai pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota paling sedikit harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:⁴⁶

- 1) Warga negara Indonesia;
- 2) Beragama Islam;
- 3) Bertakwa kepada Allah SWT;
- 4) Berahlak mulia;
- 5) Berusia paling sedikit 40 (empat puluh) tahun;
- 6) Sehat jasmani dan rohani;
- 7) Tidak menjadi anggota partai politik;

⁴⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

- 8) Memiliki kompetensi di bidang Pengelolaan Zakat; dan
- 9) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 5 (lima) tahun.

Mekanisme dan prosedur pengangkatan pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota lebih lanjut diatur dalam Peraturan BAZNAS Nomor 01 Tahun 2014 Tentang Pedoman Tata Cara Pengajuan Pertimbangan Pengangkatan/Pemberhentian Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota.

Disamping itu, untuk merekrut Amil Zakat BAZNAS Kabupaten/Kota (selain pimpinan) dilakukan dengan cara sebagai berikut:⁴⁷

- 1) Penambahan Amil Zakat (di luar Pimpinan) dalam satu tahun harus direncanakan, dan dituangkan ke dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) terlebih dahulu;
- 2) Penambahan Amil Zakat dilakukan setelah melalui proses evaluasi tingkat produktivitas dan efisiensi kinerja serta berdasarkan kebutuhan dan kemampuan keuangan;
- 3) Proses perekrutan harus melalui tahapan pemberitahuan baik secara terbatas maupun luas serta penyampaian surat lamaran dari pelamar;
- 4) Tahapan seleksi dilakukan melalui seleksi administrasi, wawancara, psikotes, tes kesehatan, konfirmasi referensi, dan masa percobaan;
- 5) Persyaratan umum mencakup warga negara Indonesia, beragama Islam, menjalankan syariah Islam, sehat jasmani dan rohani, tidak pernah

⁴⁷ Keputusan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Nomor 24 Tahun 2018

dipidana, tidak mengkonsumsi narkoba dan zat adiktif, serta tidak terlibat dalam organisasi terlarang;

- 6) Persyaratan khusus ditetapkan sesuai tingkatan golongan amil sebagai berikut:

Tabel 2.1
Persyaratan Khusus Amil (Selain Pimpinan) Berdasarkan Tingkatan Golongan

Posisi	Pendidikan (minimal)	Usia Masuk (maksimal)	Pengalaman
Non Staf	SMU	25 Tahun	-
Staf	D3/ S1	30 Tahun	-
Staf Senior/ Supervisor	D3/S1	35 Tahun	2 tahun bekerja untuk D3, atau 1 tahun bekerja untuk S1
Sekretaris/Kepala Pelaksana BAZNAS Kab/Kota	S1	40 Tahun	2 Tahun sebagai Supervisor atau setara
Sekretaris / Kepala Pelaksana BAZNAS Kab/Kota	S1	45 Tahun	3 Tahun sebagai Supervisor atau setara

Sumber: Pedoman Manajemen Amil Zakat Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

- 7) Calon Amil Zakat tidak boleh memiliki hubungan yang akan menimbulkan konflik kepentingan; dan
- 8) Calon Amil Zakat yang diterima adalah calon yang lulus seluruh tahapan seleksi.

c. Status Amil

Status Amil Zakat pada BAZNAS Kabupaten/Kota selain Pimpinan sebagaimana terdapat dalam pedoman manajemen amil zakat BAZNAS Kabupaten/Kota adalah sebagai berikut:

- 1) Amil Tetap adalah Amil Zakat yang diangkat oleh Ketua berdasarkan keputusan rapat Pleno Lembaga;
- 2) Amil Kontrak adalah Amil Zakat yang terikat hubungan kerja secara terbatas dengan Lembaga atas dasar kontrak/perjanjian dengan jangka waktu tertentu, sesuai ketentuan ketenagakerjaan dari Kementerian Ketenagakerjaan;
- 3) Amil Masa Percobaan adalah Amil Zakat yang sedang dalam masa percobaan untuk diangkat menjadi amil tetap. Untuk amil kontrak yang diangkat menjadi amil tetap tidak perlu mengikuti masa percobaan;
- 4) Amil Program adalah Amil Zakat yang diangkat dengan surat pengangkatan dari pejabat yang berwenang, ditempatkan di lembaga program untuk jangka waktu tertentu.⁴⁸

d. Penggolongan

BAZNAS Kabupaten/Kota memberlakukan sistem kepangkatan dan golongan untuk Amil Zakat selain Pimpinan sebagai berikut:

Tabel 2.2
Penggolongan Amil (Selain Pimpinan) BAZNAS Kabupaten/Kota

No	Pangkat Jabatan	Range Golongan
1	Kepala Pelaksana/Sekretaris BAZNAS Provinsi	IV
2	Kepala Pelaksana/Sekretaris BAZNAS Kabupaten/Kota	III
3	Staf Senior/Staf Khusus	II
4	Staf	I
5	Non-Staf	TidakAda

Sumber: Pedoman Manajemen Amil Zakat Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

⁴⁸ Keputusan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Nomor 24 Tahun 2018

e. Hak Keuangan⁴⁹

Hak keuangan pimpinan dan remunerasi amil zakat BAZNAS Kabupaten/Kota selain Pimpinan sebagaimana tertuang dalam Pedoman Manajemen Amil Zakat BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota adalah sebagai berikut:

1) Hak Keuangan Pimpinan

Hak keuangan Pimpinan BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota bersumber dari APBD atau dari APBN (melalui Kementerian Agama RI). Apabila dana APBD/APBN belum ada atau jumlahnya tidak memadai, maka hak keuangan Pimpinan BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota dapat bersumber dari hak amil. Jika hak amil tidak pula mencukupi, maka hak keuangan dapat diambil dari alokasi dana infak atau fisabilillah BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota atas persetujuan BAZNAS.

Hak keuangan Pimpinan terdiri dari gaji atau honor, tunjangan jabatan, tunjangan transportasi, BPJS kesehatan dan tunjangan lainnya disesuaikan dengan kondisi keuangan lembaga. Adapun besar gaji atau honor pimpinan BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota, dapat diusulkan ke Pimpinan Daerah paling sedikit sebagai berikut:

⁴⁹ Ibid.

Tabel 2.3
Hak Keuangan Pimpinan BAZNAS Provinsi dan BAZNAS
Kabupaten/Kota

No	Jabatan	Range Gaji/bulan
1	Ketua BAZNAS Provinsi	3-6 x UMP
2	Wakil Ketua BAZNAS Provinsi	3-5 x UMP
3	Ketua BAZNAS Kabupaten/Kota	3-5 x UMP
4	Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten/Kota	2,5-4 x UMP

Sumber: Pedoman Manajemen Amil Zakat Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

2) Remunerasi Amil di BAZNAS Kabupaten/Kota selain pimpinan adalah sebagai berikut:

- a) Lembaga memberikan hak amil kepada Amil Zakat sesuai matriks pangkat jabatan dan golongan
- b) Hak Amil yang diberikan minimal sebesar Upah Minimum Regional (UMR) setiap daerah.
- c) Lembaga melakukan pemotongan hak amil secara langsung atas kewajiban-kewajiban Amil Zakat yang meliputi: Zakat, Pajak PPH Pasal 21, BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Kesehatan, pengembalian uang muka dan pemotongan hak amil karena Sanksi Keterlambatan atau sanksi-sanksi lainnya.
- d) Komponen hak amil terdiri dari hak amil pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap (kehadiran, lembur dll).

f. Penilaian Kinerja⁵⁰

Penilaian kinerja selain Pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota dilakukan

⁵⁰ Keputusan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Nomor 24 Tahun 2018

sebagai berikut:

- 1) Untuk membantu Amil Zakat dalam meningkatkan prestasi kerja, atasan langsung secara berkala menilai prestasi kerja Amil Zakat yang ada di bawahnya menurut ketentuan Lembaga.
- 2) Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi kenaikan gaji dan atau promosi, mutasi dan demosi jabatan Amil Zakat yang bersangkutan serta pemberian bonus (jika ada).

g. Waktu Kerja⁵¹

Waktu kerja amil zakat pada BAZNAS Kabupaten/Kota diatur dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Waktu Kerja ini berlaku untuk Amil Zakat selain Pimpinan. Untuk Pimpinan dapat menentukan waktu kerja tersendiri sesuai keputusan Rapat Pleno Pimpinan sepanjang tidak mengganggu operasional keseluruhan Lembaga.
- 2) Penentuan mengenai hari kerja dan jam kerja seorang Amil Zakat akan diatur oleh Lembaga.
- 3) Setiap Amil Zakat yang terlambat masuk kerja akan diberikan sanksi berupa pemotongan dari Tunjangan Kehadiran dalam tiap bulannya, adapun perhitungannya akan diatur terpisah dalam Surat Keputusan Pimpinan Lembaga.

⁵¹ *Ibid.*

- 4) Apabila Amil Zakat tidak hadir kerja pada hari kerja karena sakit maka secepatnya yang bersangkutan/keluarganya wajib memberitahu kepada atasan langsung dan Manajemen secara lisan atau secara tertulis.
- 5) Amil Zakat yang tidak hadir kerja pada hari kerja lebih dari 1 (satu) hari karena sakit diharuskan membawa Surat Keterangan Dokter.
- 6) Amil Zakat yang tidak hadir pada hari kerja tanpa ijin, dianggap tidak hadir tanpa ijin/mangkir dan dapat diberi surat teguran. Jumlah hari ketidakhadiran karena mangkir akan mengurangi jatah cuti.
- 7) Kerja lembur adalah pekerjaan yang dilakukan oleh Amil Zakat yang melebihi waktu kerja biasa pada hari-hari kerja, atau karena melakukan pekerjaan di luar jam kerja normal atas perintah atasan yang berwenang yang dilakukan untuk kepentingan Lembaga.
- 8) Perhitungan upah lembur diatur tersendiri. Perhitungan upah lembur mengikuti ketentuan yang tertuang dalam Kepmenakertrans No. Kep. 102/MEN/VI/2004.
- 9) Izin meninggalkan waktu kerja dapat dilakukan dengan kondisi sebagai berikut:

Tabel 2.4
Kondisi Yang Membolehkan Meninggalkan Waktu Kerja

No	Kondisi	Jumlah
1	Kematian suami/istri, orang tua/mertua atau anak/menantu.	3 (tiga) hari kerja
2	Kematian anggota keluarga dalam satu rumah.	2 (dua) hari kerja
3	Pernikahan Amil.	3 (tiga) hari kerja
4	Pernikahan anak.	2 (dua) hari kerja

5	Khitanan anak/Aqiqah anak	1 (satu) hari kerja
6	Istri melahirkan atau keguguran kandungan.	2 (dua) hari kerja

Sumber: Pedoman Manajemen Amil Zakat Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

h. Cuti⁵²

Cuti diatur dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Amil Zakat berhak mendapatkan cuti tahunan, apabila telah diangkat menjadi amil tetap atau amil kontrak dengan masa kerja minimal 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus,
- 2) Hak atas cuti tahunan adalah 12 (dua belas) hari kerja untuk periode Januari sampai Desember, dengan mendapat upah penuh, selain tunjangan kehadiran, dari Lembaga.
- 3) Amil Zakat berhak mendapatkan cuti panjang, apabila telah menjadi amil tetap dengan masa kerja 5 (lima) tahun, dengan lama cuti 18 (delapan belas) hari termasuk 12 (dua belas) hari cuti tahunan.
- 4) Bagi amil tetap yang bermaksud menunaikan Ibadah Haji, diberikan waktu paling lama sesuai dengan pelaksanaan Ibadah Haji yang dilaksanakan oleh Departemen Agama RI, dengan mendapat upah penuh, selain tunjangan kehadiran.
- 5) Bagi Amil Zakat yang bermaksud menunaikan Ibadah Umroh, diberikan waktu paling lama selama 10 hari kerja dan hanya diberikan pada amil tetap.

⁵² Keputusan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Nomor 24 Tahun 2018

i. Perjalanan Dinas⁵³

Adapun untuk perjalanan dinas amil zakat BAZNAS Kabupaten/Kota diatur dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Perjalanan dinas adalah perjalanan ke luar Kota, daerah atau ke luar negeri yang dilakukan oleh amil BAZNAS dalam rangka tugas dan atas perintah atau persetujuan lebih dahulu dari atasan yang berwenang; dan
- 2) Atas perjalanan dinas yang dilakukan, Amil Zakat berhak mendapatkan fasilitas disesuaikan dengan kondisi Lembaga, antara lain berupa:
 - a) transportasi utama (darat, laut, udara);
 - b) transportasi lokal dari rumah ke bandara/terminal/stasiun dan sebaliknya;
 - c) uang saku;
 - d) uang penginapan; dan
 - e) dana operasional, apabila diperlukan.

j. Pemberhentian⁵⁴

Berakhirnya hubungan kerja amil zakat pada BAZNAS Kabupaten/Kota diatur dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Lembaga berusaha dengan segala upaya mengusahakan agar tidak terjadi pemutusan hubungan kerja.
- 2) Pengakhiran hubungan kerja oleh lembaga tidak atas permintaan amil, dapat dilakukan setelah melakukan evaluasi yang mendalam berdasarkan

⁵³ Keputusan Ketua Badan Amil Zakat Nasional Nomor 24 Tahun 2018

⁵⁴ *Ibid.*

ketentuan penilaian kinerja dan pelanggaran peraturan dan atau kode etik lembaga.

Adapun untuk mekanisme dan prosedur pemberhentian pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota lebih lanjut diatur dalam Peraturan BAZNAS Nomor 01 Tahun 2014 Tentang Pedoman Tata Cara Pengajuan Pertimbangan Pengangkatan/Pemberhentian Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota.

k. Kode etik⁵⁵

Kode etik & peraturan disiplin Lembaga diatur dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Kode etik Amil Zakat dituangkan dalam peraturan BAZNAS Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2018 Tentang Kode Etik Amil Zakat;
- 2) Amil Zakat harus mentaati kode etik dan peraturan disiplin Lembaga, termasuk di dalamnya hal-hal yang dilarang bagi Amil.

C. Badan Amil Zakat Nasional

Badan Amil Zakat (BAZ) adalah lembaga pengelolaan zakat yang dibentuk oleh pemerintah, baik di tingkat nasional maupun tingkat daerah. Dulu, di tingkat nasional dibentuk BAZNAS, di tingkat provinsi dibentuk BAZDA provinsi, di tingkat Kabupaten/Kota dibentuk BAZDA Kabupaten/Kota, dan di tingkat kecamatan dibentuk BAZDA kecamatan. Namun, sekarang terjadi perubahan dalam penyebutannya. BAZDA menjadi BAZNAS dan BAZDA kecamatan

⁵⁵ *Ibid.*

menjadi UPZ, dikarenakan adanya perubahan Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 menjadi Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.⁵⁶

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang berkedudukan di Jakarta dibentuk oleh Presiden RI dengan Keputusan Presiden atas usul Menteri Agama RI, dan bertanggungjawab kepada Presiden RI. BAZNAS lahir sesuai Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat dan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001. Kemudian peran BAZNAS dikukuhkan dengan lahirnya Undang-undang No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat sebagai Lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, BAZNAS menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
2. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
3. pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
4. pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.

Adapun dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS dapat bekerjasama dengan pihak terkait sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain itu, dalam rangka pelaksanaan pengelolaan zakat pada tingkat Kabupaten/Kota dibentuk BAZNAS provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota yang melaksanakan tugas dan fungsi BAZNAS (sebagaimana BAZNAS pusat) di provinsi atau Kabupaten/Kota masing-masing.

⁵⁶ <http://BAZNASKotabekasi.id/?p=398> (Diakses pada tanggal 28 Juni 2020)

BAZNAS diharapkan dapat menjadi model bagi Lembaga Amil Zakat yang dapat mengemban amanah bagi muzakki dan terlebih bagi mustahiq yang menggantungkan harapannya pada dana ZIS. Asas BAZNAS dalam mengelola dana ZIS adalah bermoral amanah, bermanajemen transparan dan profesional, dan bersikap kreatif dan inovatif.⁵⁷

D. Peningkatan Pendapatan Zakat

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, peningkatan diartikan sebagai proses, cara, perbuatan, meningkatkan (usaha, kegiatan, dan sebagainya).⁵⁸ Sedangkan menurut Boediono, peningkatan merupakan upaya untuk menambah derajat, tingkat, dan kualitas maupun kuantitas. Peningkatan juga dapat berarti penambahan keterampilan dan kemampuan agar menjadi lebih baik. Selain itu peningkatan juga berarti pencapaian dalam proses, ukuran, sifat, hubungan dan sebagainya.⁵⁹

Peningkatan biasa digunakan untuk menggambarkan perubahan yang positif terhadap suatu aktivitas atau kegiatan. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan yang dimaksud adalah peningkatan dalam pendapatan zakat. Pendapatan menurut Ikatan Akuntan Indonesia merupakan penghasilan yang timbul dari pelaksanaan aktivitas entitas yang normal dan dikenal dengan sebutan yang berbeda, seperti penjualan, penghasilan jasa, bunga, dividen, royalti, dan sewa.⁶⁰ Dalam konteks pengelolaan zakat, pendapatan zakat berarti penghasilan yang diperoleh dari

⁵⁷ Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern: Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hal. 84.

⁵⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Offline Versi 1.1

⁵⁹ Boediono, *Pelayanan Prima Perpajakan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hal. 3.

⁶⁰ Ikatan Akuntan Indonesia, *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan*, 2015:23.1

aktivitas penghimpunan yang dilakukan oleh Organisasi Pengelola Zakat, yang bersumber dari zakat fitrah dan zakat maal.

Pendapatan atau perolehan zakat di setiap daerah tentu berbeda jumlahnya, tergantung dari potensi yang ada serta faktor-faktor yang terdapat pada masing-masing daerah tersebut. Menurut Didin Hafidhuddin sebagaimana dikutip oleh, Republika.co.id, untuk memaksimalkan potensi zakat agar diperoleh peningkatan yang signifikan, ada lima langkah yang harus dilakukan, yaitu:⁶¹

1. Terus menerus melakukan sosialisasi dan edukasi tentang zakat kepada masyarakat
2. Terus menerus melakukan penguatan amil zakat
3. Pendayagunaan zakat harus perorientasi pada pengentasan kemiskinan
4. Aturan-aturan harus terus diperbaiki
5. Harus ada koordinasi dan sinergi antara berbagai komponen, antara pemerintah; MUI; DMI; ormas-ormas Islam; lembaga Pendidikan; BAZNAS; dan LAZ.

Dari beberapa langkah tersebut, terdapat satu langkah yang sesuai dengan konteks penelitian ini, yaitu penguatan terhadap amil zakat. Penguatan amil zakat melalui manajemen sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kredibilitas lembaga, sehingga menjadi lembaga pengelola zakat yang bisa dipercaya, amanah, dan mencintai muzaki serta mustahik. Dengan demikian, pendapatan zakat dapat meningkat secara signifikan.

⁶¹ <https://republika.co.id/berita/p22qtu335/ini-lima-langkah-konkret-untuk-maksimalkan-zakat> (Diakses pada tanggal 26 Oktober 2020)

E. Penelitian Terdahulu

Pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia telah banyak dilakukan oleh para akademis, dan telah dipublikasikan dalam berbagai karya, baik dalam bentuk jurnal maupun skripsi. Karya-karya tersebut dihasilkan oleh Septiani, Oktaisnaeni, Mujahid, Chusna, Miranda, Tiffani dan Akie, serta Sembiring dan Ketut yang mengkaji manajemen sumber daya manusia dari aspek pembahasan, misalnya Pendidikan, sosial, dan ekonomi.

Penelitian yang dilakukan oleh Septiani dalam skripsi yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan: Studi Kasus di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Rahmawati”,⁶² membahas tentang bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati yang meliputi penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC), serta hambatan-hambatan yang terdapat dalam pelaksanaan manajemen SDM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati telah dilakukan secara konsisten. Dalam mengelola sumber daya manusia yang ada, perpustakaan telah menerapkan keempat fungsi manajemen tersebut. Hanya saja fungsi-fungsi manajemen tidak berdasarkan pada teori-teori ilmu manajemen, tetapi berdasarkan kebutuhan dan pengalaman yang ada di perpustakaan. Adapun hambatan-hambatan yang terdapat dalam pelaksanaan manajemen SDM, yaitu diantaranya: Perencanaan pengembangan yang terkadang tidak semua dapat terlaksana; keterbatasan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan; serta

⁶² Cintia Septiani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan: Studi Kasus di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Rahmawati*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2008), diakses pada tanggal 13 Oktober 2019.

adanya kendala yang terkadang dihadapi oleh pimpinan perpustakaan dalam mengarahkan dan menggerakkan stafnya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Oktaisnaeni dalam skripsi yang berjudul “Penerapan Manajemen Islami dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di PKPU Kantor Cabang Pembantu Surakarta”.⁶³ Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi penerapan manajemen islami pada pengelolaan sumber daya manusia dan bagaimana pemahaman karyawan terhadap penerapan manajemen islami pada pengelolaan sumber daya manusia di PKPU KCP Surakarta. Aspek-aspek yang diteliti dalam penelitian ini yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PKPU KCP Surakarta telah mendekati penerapan manajemen Islam dalam mengelola sumber daya manusia.

Kemudian penelitian skripsi yang dilakukan oleh Mujahid dengan judul “Perencanaan Sumber Daya Manusia (Amil) Pada Badan Amil Zakat, Infaq, Shadaqah (BAZIS) DKI Jakarta”.⁶⁴ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan SDM pada BAZIS DKI Jakarta dalam memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia yang meliputi program perencanaan SDM, program pelaksanaannya, peningkatan kualitas SDM serta faktor pendukung dan penghambat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan SDM pada BAZIS DKI Jakarta sudah efektif dan efisien.

⁶³ Dewi Oktaisnaeni, *Penerapan Manajemen Islami dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di PKPU Kantor Cabang Pembantu Surakarta*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2016), diakses pada tanggal 15 Oktober 2019.

⁶⁴ Aang Anwar Mujahid, *Perencanaan Sumber Daya Manusia (AMIL) Pada Badan Amil Zakat, Infaq, Shadaqah (BAZIS) DKI Jakarta*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2016). Diakses pada tanggal 25 Oktober 2019.

Penelitian yang dilakukan oleh Chusna dalam skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Islami dalam Pengelolaan Tenaga Kerja (Studi Kasus pada Sentra Industri Tas Kendal)”.⁶⁵ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan manajemen sumber daya Islami pada proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi yang ada di Sentra Industri Tas Kendal (SINTAK). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan sumber daya insani sudah cukup baik, meskipun proses rekrutmen masih dilakukan secara tertutup dan persyaratan rekrutmen tidak disampaikan dengan jelas sehingga berimplikasi pada sulitnya memperoleh tenaga kerja yang berkompeten, serta kompensasi yang terkadang tidak diberikan secara tepat waktu.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Alpandi dalam skripsi yang berjudul “Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Pada Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Nahdatul Ulama Lampung”.⁶⁶ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan yang ada pada Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqoh Nahdatul Ulama Lampung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan sumber daya manusia yang ada pada Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqoh meliputi: perencanaan karakter tenaga kerja, perencanaan pasar tenaga kerja, perencanaan

⁶⁵ Nihayatul Chusna, *Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Islami dalam Pengelolaan Tenaga Kerja (Studi Kasus pada Sentra Industri Tas Kendal)*, (Semarang: UIN Walisongo, 2017), diakses pada tanggal 19 November 2019.

⁶⁶ Yosan Alpandi, *Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Pada Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Nahdatul Ulama Lampung*, (Lampung: UIN Raden Intan, 2017), diakses pada tanggal 28 Oktober 2019.

peningkatan kualitas tenaga kerja. Sedangkan motivasi pada lembaga terbangun dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Miranda dalam skripsi yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Kalimantan Selatan”.⁶⁷ Permasalahan yang diteliti berkenaan dengan perencanaan dan pelaksanaan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan dalam penerapannya sudah sesuai dengan teori (perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, disiplin kerja, kompensasi kerja, serta pemutus hubungan kerja). Perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Kalimantan Selatan menggunakan identifikasi dan penentuan jumlah SDM, berbagai macam instrument perencanaan SDM, serta dibuatnya kebijakan perencanaan SDM. Perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan juga telah dijalankan sesuai dengan ketentuan peraturan sebagaimana surat edaran Ketua BAZNAS No.3 Tahun 2018. Faktor-faktor pendukung internal (sarana prasarana kantor, perencanaan SDM), eksternal (kajian-kajian atau penelitian dari luar kantor, dan mitra-mitra). Faktor penghambat internal (SDM dan kebijakan), eksternal (kurangnya dukungan pemerintah, kurang adanya sosialisasi, dan banyaknya lembaga lain).

⁶⁷ Miranda, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Kalimantan Selatan*, Skripsi, (Banjarmasin: UIN Antasari, 2019), diakses pada tanggal 19 November 2019.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Tiffani dan Akie dalam jurnal yang berjudul “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)”.⁶⁸ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Fakultas X dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang ditemukan serta rekomendasi atau alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 7 diantaranya yaitu perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan telah berjalan efektif, sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia Fakultas X, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan Fakultas sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Sembiring dan Ketut dalam jurnal yang berjudul “Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Penerapan Audit Manajemen pada Hotel X Seminyak)”.⁶⁹ Tujuan penelitian ini

⁶⁸ Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam, “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)”, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* Vol 1, No 1: Semester Ganjil 2012/2013.

⁶⁹ Sony Ricardo Sembiring dan Ketut Budiarta, “Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Penerapan Audit Manajemen pada Hotel X Seminyak)”, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* ISSN: 2302-8556 Vol.25.2. November (2018): 1390-1417.

adalah untuk mengetahui efektivitas manajemen sumber daya manusia yang terdapat di Hotel X Seminyak. Hasil penelitian menemukan bahwa kegiatan manajemen SDM di Hotel X Seminyak telah berjalan dengan efektif yakni program rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, serta pemutusan hubungan kerja. Program lainnya yakni program seleksi dan penempatan, serta kesehatan dan keselamatan kerja tergolong cukup efektif. Sedangkan program perencanaan tergolong kurang efektif. Berdasarkan temuan tersebut disarankan beberapa rekomendasi perbaikan seperti dibuatnya standar perencanaan, penambahan tenaga kerja baru, serta dilaksanakannya sosialisasi tentang pentingnya keselamatan kerja. Rekomendasi-rekomendasi tersebut diberikan dengan harapan kedepannya kegiatan manajemen SDM di Hotel X Seminyak dapat berjalan lebih efektif.

Berdasarkan paparan penelitian terdahulu di atas terdapat beberapa aspek yang memiliki kemiripan dengan penelitian ini, yaitu terkait dengan penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia. Adapun penelitian yang memiliki banyak persamaan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Tiffani dan Akie. Persamaan dari penelitian tersebut adalah sama-sama menganalisis efektivitas penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia pada lembaga, sedangkan perbedaannya terletak pada subyek yang diteliti serta tahapan analisis data.

Tahapan analisis data yang dilakukan oleh Tiffani dan Akie adalah pemeriksaan pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, pemeriksaan terinci menggunakan elemen *criteria*; *causes*; dan *effects*, serta

penyusunan rekomendasi dan laporan audit. Sedangkan tahapan analisis data yang dilakukan oleh penulis adalah reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*), yang akan penulis uraikan pada bab selanjutnya.