

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

LAZ merupakan lembaga nirlaba atau suatu lembaga yang mengelola dana ZIS, dimulai dari penghimpunan, pendayagunaan, dan pendistribusian zakat. Berdirinya Lembaga Amil Zakat (LAZ) dipengaruhi adanya organisasi kemasyarakatan yang pembentukannya atas persetujuan Menteri Agama. Berdasarkan (Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat, yang bertujuan untuk membantu tugas pemerintah khususnya tugas Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Dalam konteks keterbatasan masyarakat dalam memahami suatu bidang keilmuan terkait perzakatan maka hal ini menjadi kesempatan LAZ untuk hadir memperkenalkan terkait kewajiban dan manfaat zakat kepada masyarakat.²

Di Kabupaten Tulungagung terdapat beberapa Lembaga Amil Zakat yang berada dibawah naungan organisasi kemasyarakatan, salah satu diantaranya ada LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut. LAZISNU MWCNU Ngunut merupakan lembaga zakat yang berperan penting dalam pengelolaan dana sosial dan pemberdayaan masyarakat di wilayah Ngunut. LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut terbentuk berdasarkan Surat Keputusan (SK) Nomor 03/SK/PC-LAZISNU/L-24/V/2021 tertanggal 4 Mei 2021 M.

² Mia Riski Rahmadani, “Analisis Pengukuran Tingkat Kinerja Lembaga Amil Zakat Menggunakan Pendekatan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 (Studi Kasus Pada NU Care LAZISNU Kabupaten Banyumas Tahun 2021)”, (Skripsi UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri, Purwokerto, 2023), Hal. 3

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut adalah lembaga yang mengelola ZIS yaitu zakat, infaq dan sedekah. Lembaga tersebut berperan penting dalam mensejahterakan masyarakat. LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut dari tahun ke tahun terus menampakkan kemajuan yang cukup signifikan. Setiap lembaga pengelola zakat dituntut agar bekerja secara profesional, amanah, transparan, dan akuntabel, akan tetapi masih terdapat kendala dan kekurangan yang harus diperbaiki untuk masa yang akan datang.

Hal ini dibuktikan dengan potensi zakat di Kecamatan Ngunut yang cukup besar, berdasarkan data LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut pada tahun 2021 perolehan dana yang terhimpun dan dana yang didistribusikan sebesar Rp. 560.280.000,- dari bulan Januari hingga Desember. Pada tahun 2022 dimulai dari bulan Januari hingga Desember perolehan dana yang terhimpun dan didistribusikan sebesar 612.984.000,-. Pada tahun 2023 dana yang terhimpun dan yang didistribusikan mengalami peningkatan sebesar 724.302.250,-. Pada tahun 2024 dana yang terhimpun dan yang didistribusikan mengalami peningkatan sebesar 1.419.540.000. Meskipun tiap tahunnya mengalami peningkatan namun belum optimal terdapat karena rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar ZIS, rendahnya kepercayaan terhadap LAZISNU sehingga beberapa masyarakat memilih menyalurkan zakatnya secara personal dan keenganan masyarakat menyalurkan zakat dengan alasan masih memiliki tanggungan lainnya.

Tabel 1. 1 Data potensi ZIS LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut

TAHUN	Dana yang Terhimpun dan Disalurkan
2021	Rp 560.280.000
2022	Rp 612.984.000
2023	Rp 724.302.250
2024	Rp 1.419.540.000

Sumber: *Data potensi ZIS LAZISNU MWCNU Ngunut*

Dalam meningkatkan penerimaan ZIS, LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut tidak hanya menekan pada sapek keagamaan, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan ekonomi. Hal ini dilihat dari beberapa program kerja yang dimiliki LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut seperti ada NU CARE BERDAYA, NU CARE CERDAS, NU CARE SEHAT, NU CARE DAMAI, NU CARE HIJAU. Program – program ini memiliki orientasi pada wilayah sosial-kemasyarakatan dengan beberapa kegiatan seperti bantuan kemanusiaan, bantuan kesehatan, pemberian bantuan dana Pendidikan dan kegiatan- kegiatan lainnya melalui dana yang telah dikumpulkan seperti dari zakat, Infak, sedekah dan program umat yang berorientasi pada kesejahteraan.

Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi/perusahaan sangatlah penting, karena sistem ini mempengaruhi perilaku anggota/karyawannya. Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi perusahaan agar berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Peran utama sistem pengendalian manajemen adalah memastikan bahwa implementasi strategi yang dipilih berjalan dengan baik dan lancar, dalam pembentukan strategi jangka panjang. Sistem pengendalian

manajemen diterapkan untuk membangkitkan individu dalam organisasi dan mengedepankan tujuan. Dalam sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam sebuah organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah ditentukan.³

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih serta untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan organisasi tersebut. Sistem pengendalian manajemen berperan penting untuk mencegah dan mengambil langkah-langkah alternatif jika terjadinya hal-hal yang tidak terduga dan tidak diinginkan serta melindungi sumber daya yang ada didalam organisasi tersebut. Melalui pengendalian manajemen ini dapat dilakukan penilaian suatu organisasi yang telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, serta sesuai rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan.⁴

Sistem pengendalian manajemen merupakan rangkaian tindakan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi secara terus-menerus yang selalu digunakan manajemen dalam mengatur dan mengelola seluruh kegiatan operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap instansi atau

³ Andini Trias Safitri, "Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Donone Nutricia Sarihusada Cabang Palembang", *Skripsi Universitas Tridinanti*, Palembang, 2024, hal. 1

⁴ Sri Hartati, "Sistem Pengendalian Manajemen di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman tahun 2019", UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2020, hal. 1

organisasi harus dikelola dengan baik agar tercapai tujuan yang diinginkan oleh setiap instansi karena semakin baik sistem pengendalian manajemen yang dimiliki oleh instansi maka akan semakin baik pula kinerja instansi untuk memperoleh kepercayaan masyarakat. Salah satunya aktivitas penerimaan dan penyaluran zakat.⁵

Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk merencanakan, melaksanakan, dan menganalisis masa depan suatu instansi atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Mulyadi menyatakan sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang meliputi struktur organisasi, metode, dan ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong kepatuhan kebijakan manajemen. Menurut Sumarsan sistem pengendalian manajemen merupakan kumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian tujuan.⁶

Dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan atau instansi agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, yang dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Sistem pengendalian manajemen mempunyai tujuan untuk mendapatkan data yang tepat dan dapat dipercaya, melindungi

⁵ Purwita Sari, dkk, "Analisis sistem pengendalian manajemen dalam penerimaan dan penyaluran zakat pada Kantor Baznas Provinsi Sumatera Utara", *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, Volume 5, 2023, hal 85

⁶ *Ibid*, hal 86

kekayaan atau aset perusahaan, dan meningkatkan efektivitas dari seluruh anggota perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi sistem pengendalian manajemen merupakan suatu pengukuran dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana perusahaan yang ingin dicapai. Sedangkan tujuan sistem pengendalian manajemen menurut Anthony & Govindarajan adalah memastikan tingkat keselarasan tujuan yang tinggi. Fungsi pengendalian manajemen adalah untuk suatu pengukuran dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana perusahaan yang ingin dicapai. Pengendalian manajemen dapat juga berfungsi untuk mengembangkan dan merevisi norma-norma yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terdapat norma standar.

Keberhasilan mencapai tujuan atau target perusahaan tidak akan terjadi tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan. Prestasi karyawan dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Karyawan akan merasa puas dan bangga terhadap prestasi yang diraihinya berdasarkan kinerja yang diberikan untuk perusahaan. Dalam dunia kerja, kinerja yang baik tentu sangat diperlukan. Karyawan yang dapat bekerja sesuai dengan standar, baik dalam hal kualitas dan kuantitas, akan mendapatkan prestasi kerja yang baik pula. Dalam suatu organisasi, kinerja karyawan adalah sesuatu yang tidak dapat dipisahkan atau diabaikan.

Menurut Dessler, penilaian kinerja merupakan evaluasi kinerja karyawan di masa lalu dan masa sekarang berdasarkan standar kinerja. Hampir semua perusahaan pada umumnya melakukan kinerja terhadap karyawannya tentunya dengan cara atau metode yang beragam sesuai dengan tuntutan, kebutuhan ataupun kondisi internal perusahaan. Beberapa istilah digunakan untuk penilaian kinerja, antara lain *performance appraisal*, *employee evaluation*, *performance review*, *personal rating* dan *merit rating*.

Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan perusahaan pada hakikatnya merupakan faktor yang sangat penting serta memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan masa depan perusahaan. Dengan kontribusi kinerja yang baik dari karyawan, tentu akan baik pula bagi masa depan perusahaan. Dharma menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja (*job performance*) yang tinggi. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia (*human resource*) yang berkinerja tinggi akan tetap eksis dalam menjalankan roda organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi sebagai perencana dan pelaksana berbagai macam kegiatan dan program dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai latar belakang pendidikan, status, kemauan, perasaan, dan pemikiran dengan pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan materi yang bersifat positif dan dapat dikelola demi memenuhi target perusahaan. Jadi keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang

diberikan kepada para anggota organisasi. Tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal termasuk motivasi kerja, pemberian gaji dan tunjangan, sementara faktor eksternal adalah lingkungan fisik, non fisik perusahaan, pelatihan dan pengembangan anggota.

Menurut Sleekr, setidaknya terdapat enam cara yang dapat manajemen lakukan dalam rangka meningkatkan kinerja diantaranya adalah dengan memberlakukan sistem penilaian kinerja yang transparan dan akuntabel, dapat memenuhi hak karyawan/anggota, memberikan reward dan punishment untuk mempertahankan karyawan/anggota, memberikan jenjang karier sebagai motivasi kerja karyawan/anggota tersebut, memberikan pelatihan-pelatihan untuk menambah skill karyawan/anggota, serta dapat terjalin keakraban diantara karyawan/anggota yang satu dengan karyawan/anggota yang lainnya dalam perusahaan/organisasi. Dapat disimpulkan bahwa saat perusahaan memberikan hak penuh kepada karyawan/anggota maka karyawan/anggota akan memberikan loyalitas kepada pekerjaannya. Hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari kinerja karyawan.⁷

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan/organisasi merupakan hasil kerja yang dilaksanakan pekerja demi

⁷ Muhammad Ali Nurdin, Erislan, Soehatman Ramli, *Manajemen Kinerja Karyawan (Kedisiplinan Kerja, Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja, serta Lingkungan Kerja)*, (Makassar : Mitra Ilmu, 2023), hal. 53

memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan disiplin ilmu yang dipercayakan kepadanya.

Uraian diatas menunjukkan sistem pengendalian manajemen saat ini sangat penting berlaku pada organisasi pemerintah biasanya berupa jasa dan organisasi non profit seperti lembaga pengelola zakat. Dalam ranah manajemen, sistem pengendalian manajemen menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa perilaku organisasi dan kinerja individu berjalan searah dengan strategi dan tujuan lembaga. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya.

Oleh karena itu, penerapan sistem pengendalian manajemen menjadi salah satu instrumen penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, termasuk dalam konteks lembaga sosial seperti LAZISNU. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja organisasi pada LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut, sekaligus memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen strategis di sektor sosial-keagamaan.

Dari uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Pada LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah diberikan, fokus penelitian yang diangkat, yakni:

1. Bagaimana perencanaan kerja di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?
2. Bagaimana sistem pengorganisasian di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?
3. Bagaimana pelaksanaan kinerja di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?
4. Bagaimana evaluasi kinerja di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada fokus penelitian yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan kerja di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?
2. Untuk mengetahui sistem pengorganisasian di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?
3. Untuk mengetahui pelaksanaan kinerja di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?
4. Untuk mengetahui evaluasi kinerja di LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut?

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen, khususnya dalam konteks organisasi non-profit seperti LAZISNU MWCNU Ngunut, hal ini juga dapat memperkaya teori tentang penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi non-profit.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen yang ada di suatu lembaga/instansi sehingga dapat di aplikasikan dalam bermasyarakat dan lembaga terkait.

b. Bagi UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk pembelajaran maupun referensi dalam karya ilmiah bagi pihak akademik yang membutuhkan

c. Bagi Lembaga

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen LAZISNU MWCNU Ngunut untuk mengevaluasi efektifitas sistem pengendalian manajemen yang diterapkan. Dengan penelitian ini, organisasi dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan dana dan programnya, yang penting untuk membangun kepercayaan publik. Selain itu penelitian ini dapat

memberikan wawasan tentang pentingnya pengembangan kompetensi karyawan dan sukarelawan melalui sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu dalam organisasi.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen pada organisasi non-profit.

E. Penegasan Istilah

Penegasan istilah digunakan untuk mendefinisikan dan memperjelas yang makna dari istilah atau konsep yang digunakan dalam penelitian. Untuk mempermudah pembaca dalam mempelajari serta memahami penelitian ini, maka penulis memberikan penegasan istilah sebagai berikut:

1. Penegasan Konsetual

a. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Pengendalian internal dapat disebut pula pengendalian manajemen

yang terpasang dalam organisasi sebagai bagian dari sarana prasarana organisasi guna membantu manajemen menjalankan organisasi dan mencapai tujuannya.⁸

b. Kinerja

Menurut Bangun kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) jadi standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dalam suatu organisasi.⁹ Kinerja menjelaskan mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi.

c. LAZISNU

Lembaga Amil Zakat adalah institusi pengelolaan zakat yang sepenuhnya dibentuk atas prakarsa masyarakat. Keberadaan LAZ yang dikukuhkan, dibina, dan diberi keleluasaan untuk mengelola zakat, merupakan cara pemerintah dalam mendorong peran serta masyarakat di dalam pengelolaan zakat di Indonesia.¹⁰

⁸ Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen Transformasi Strategi untuk Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Campustaka, 2020), hal. 4

⁹ Marbawi Adamy, *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori, Praktik, dan Penelitian*, (Universitas Malikussaleh, 2016), hal. 91

¹⁰ Mushlih Candrakusuma, S.H.I., M.E., *Lembaga Keuangan Syariah Ponorogo*, CV. Media Sains Indonesia, Jawa Barat, hal. 200

2. Penegasan Operasional

Secara operasional, sistem pengendalian manajemen merujuk pada seperangkat mekanisme dan prosedur formal maupun informal yang digunakan oleh pengurus LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut untuk mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi kinerja organisasi. Hal ini mencakup perencanaan anggaran, pelaporan keuangan, evaluasi program, serta sistem *reward and punishment*.

Kinerja dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai hasil kerja LAZISNU MWCNU Kecamatan Ngunut yang diukur berdasarkan efektivitas pengumpulan, pengelolaan, dan penyaluran dana zakat, infaq, dan sedekah, serta kepuasan mustahik dan muzakki terhadap layanan organisasi. Indikator kinerja mencakup aspek kuantitatif (jumlah dana terhimpun, jumlah penerima manfaat) dan kualitatif (transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat).

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi terdiri dari enam bab yang disusun secara sistematis yang berisi keseluruhan penelitian. Untuk mempermudah dalam melakukan analisis, pembahasan serta penjabaran dari penelitian ini, maka disajikan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini bagian pendahuluan yang berisi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini kajian pustaka yang berisi kajian teori, penelitian terdahulu dan kerangka konseptual.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi mengenai rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahapan penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini peneliti menguraikan paparan data atau penemuan peneliti yang disajikan dalam topik sesuai dengan pertanyaan dalam penelitian dari hasil analisis data.

BAB V : PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang pembahasan yang menjawab secara keseluruhan permasalahan yang ada pada fokus penelitian.

BAB VI : PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari seluruh pembahasan, dan saran yang bermanfaat. Bagian akhir terdiri dari daftar rujukan, lampiran, surat pernyataan keaslian tulisan, dan daftar riwayat hidup.