



Suatu ulasan kritis tentang peranan kepemimpinan dalam membangun profesionalisme institusi zakat

Rahmani Timorita Yulianti¹, Ratnawati Yuni Suryandari²

¹Program Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Indonesia, ²College of Law, Government and International Studies, Universiti Utara Malaysia & Jurusan Perencanaan Kota, Fakultas Teknik, Universitas Esa Unggul, Jakarta

Correspondence: Rahmani Timorita Yulianti (email: rahmani_ty@yahoo.com)

Abstrak

Artikel ini membicarakan peranan kepemimpinan dalam membina profesionalisme institusi zakat. Bagi meningkatkan profesionalisme pengurusan institusi zakat, upaya membina tadbir urus yang baik menjadi sebuah keniscayaan. Bagaimanapun, pada hakikatnya terdapat persoalan tentang cara bagaimana tadbir urus yang baik, boleh secara mudah difahami oleh semua pengurus institusi zakat daripada pelbagai tingkat pengurusan, sehingga pada akhirnya dapat dilaksanakan secara berkesan. Untuk menyokong usaha tersebut, perlu ada komunikasi yang berkesan antara kakitangan dan pimpinan. Dengan demikian, peranan kepemimpinan sangat menyumbang kepada usaha membina profesionalisme di institusi zakat. Pemimpin melakukan perubahan terancang berkaitan dengan tadbir urus yang baik, dengan pendekatan kejuruteraan.

Katakunci: institusi semula kejuruteraan, institusi zakat, kepemimpinan institusi, pengurus zakat, profesionalisme, tadbir urus yang baik

Building professionalism for Indonesia's *zakat* institutions – The challenge of leadership

Abstract

As Muslim societies modernize and tune into the sophistication of 21st century living, the imperative of modernizing the running of public religious institutions such as the *zakat* (religious alms) is becoming hard to ignore.. One core element of such professionalism is good governance which happens also to be a tall order for many developing Muslim societies. The challenge is how good governance can be easily understood by all managers of the *zakat* institutions at all levels so that it can be implemented effectively.. This article discusses the role of leadership in building professionalism of *zakat* institutions in Indonesia. The main import is the crucial need for effective communication between staff and management which thus underlines the vital role of leadership .

Keywords: good governance, institutional re-engineering, institutional leadership, professionalism, *zakat* institutions, *zakat* managers

Pengenalan

Berdasarkan Undang-undang (UU) Republik Indonesia Nombor 23 Tahun 2011 Tentang Pengurusan Zakat, tujuan dilaksanakannya pengurusan zakat adalah: 1) meningkatkan keberkesanan dan kecekapan perkhidmatan dalam pengurusan zakat, 2) meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Namun sehingga ke saat ini, institusi zakat belum dapat mewujudkan tujuan mulia pengurusan zakat secara optimum. Keadaan tersebut menunjukkan bahawa institusi zakat belum menyumbang kepada pembasmian kemiskinan.

Golongan penduduk yang dikategorikan sebagai miskin di Indonesia masih ramai dan bertambah dari semasa ke semasa. Biro Pusat Statistik Indonesia (2013) melaporkan bahawa pada September 2013, bilangan penduduk miskin (penduduk dengan pengeluaran per kapita per bulan di bawah garis kemiskinan) di Indonesia mencapai 28.55 juta orang (11.47 peratus), bertambah seramai 0.48 juta orang berbanding dengan penduduk miskin pada Mac 2013 yang sebanyak 28.07 juta orang (11.37 peratus). Selama tempoh Januari-September 2013, bilangan penduduk miskin di kawasan bandar bertambah seramai 0.30 juta orang (daripada 10.33 juta orang pada Mac 2013 kepada 10.63 juta orang pada September 2013), sementara di kawasan pedesaan bertambah seramai 0.18 juta orang (daripada 17.74 juta orang pada Mac 2013 kepada 17.92 juta orang pada September 2013).

Bagi tempoh Mac 2013-September 2013, peratusan penduduk miskin di kedua-dua kawasan bandar dan luar bandar mengalami kenaikan yang cukup ketara. Penduduk miskin di kawasan bandar pada Mac 2013 adalah sebanyak 8.39 peratus, meningkat kepada 8.52 peratus pada September 2013. Sementara penduduk miskin di kawasan luar bandar meningkat daripada 14.32 peratus pada Mac 2013 kepada 14.42 peratus pada September 2013. Sama ada di bandar atau di desa, usaha untuk mengurangkan kadar kemiskinan penduduk, khususnya melalui pengalihan zakat masih belum berkesan. Keadaan ini menunjukkan bahawa institusi zakat belum dikendalikan secara profesional (BPS, 2013).

Oleh kerana itu, dalam peningkatan profesionalisme pengurusan institusi zakat, upaya membina tadbir urus yang baik menjadi sebuah keniscayaan. Namun pada hakikatnya terdapat suatu persoalan yang perlu dirungkai, iaitu tentang cara bagaimana tadbir urus yang baik boleh secara mudah difahami oleh kakitangan institusi zakat dari pelbagai peringkat pengurusan sehingga pada akhirnya dapat dilaksanakan secara berkesan. Untuk menyokong usaha tersebut, perlu ada komunikasi yang berkesan antara pengurus di peringkat "atas dan bawah" (*top-down communication*). Dengan demikian peranan kepimpinan sangat menyumbang kepada usaha membina profesionalisme di institusi zakat.

Tidak banyak perbincangan dalam literatur tentang peranan pemimpin dalam membina tadbir urus yang baik, khususnya institusi zakat. Peranan pemimpin dalam artikel ini lebih menekankan kepada peranan dalam melakukan perubahan terancang berkaitan dengan tadbir urus yang baik. Peranan kepimpinan dalam membina tadbir urus yang baik di institusi zakat sangat diperlukan kerana: 1) setiap organisasi sama ada berskala besar mahupun kecil, mempunyai ciri yang berbeza-beza, kerana itu pendekatan untuk melaksanakan tadbir urus yang baik harus inovatif, 2) peningkatan kualiti perkhidmatan yang lebih baik adalah untuk memelihara kepercayaan masyarakat, 3) perubahan budaya organisasi dalam pelaksanaan tadbir urus yang baik (Brockbank & Yeung, 1994; Rachmawati, 2004).

Bagi memenuhi kelompongan itu, artikel ini bertujuan untuk membincangkan bagaimana peranan pemimpin dalam membina profesionalisme di institusi zakat sehingga mampu melakukan perubahan bagi melaksanakan pengurusan agihan zakat yang berkesan di Indonesia.

Kepimpinan

Kejayaan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai matlamat yang dirancang, sangat bergantung kepada pemimpin. Manakala kejayaan atau kegagalan seorang pemimpin, akan ditentukan oleh model kepimpinan yang dijalankannya. Keadaan ini menjelaskan bahawa masalah kepimpinan menjadi sangat

penting, kerana kehadiran pemimpin selalu menjadi fokus dan tertumpu pada sifat-sifat kejayaan atau kegagalan dalam memimpin. Pemimpin juga dinilai mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pelbagai perkara, termasuk kemampuannya dalam membawa masyarakat yang dipimpinnya dalam menghadapi pelbagai cabaran dan isu-isu yang berkembang seperti tadbir urus yang baik.

Dengan demikian, pemimpin adalah sebuah istilah untuk seorang individu yang memimpin sebuah organisasi, sama ada formal ataupun tak formal. Adapun kepemimpinan, terdapat banyak definisi seramai bilangan orang yang mendefinisikan konsep tersebut. Kepimpinan boleh diertikan sebagai usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama. Oleh kerana itu, secara umum boleh diertikan bahawa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang melakukan kepemimpinan dengan baik.

Kepimpinan kadang kala diertikan sebagai pelaksana pihak berkuasa dan pembuatan keputusan (Dubin, 1951; Fiedler, 1967; Thoha, 2007). Lain lagi dengan George R. Tery (1960) yang merumuskan bahawa kepemimpinan sebagai aktiviti untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai matlamat organisasi. Sebahagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan andaian bahawa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang sengaja daripada seseorang untuk melebarkan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain, untuk membimbing, membuat struktur, memudahkan aktiviti dan hubungan, di dalam kumpulan atau organisasi (Yukl, 2005).

Definisi kepemimpinan secara meluas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kumpulan dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktiviti untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kumpulan, perolehan sokongan dan kerjasama dari orang-orang di luar kumpulan atau organisasi (Rivai, 2004).

Kepimpinan seringkali disamakan dengan pengurusan. Walaupun demikian, antara keduanya terdapat perbezaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas berbanding dengan pengurusan. Pengurusan merupakan suatu proses pencapaian matlamat organisasi melalui usaha ramai orang, seperti dalam organisasi syarikat, pemerintahan, pendidikan, hospital, politik, sosial keagamaan, sosial kemasyarakatan, bahkan keluarga (Thoha, 2007). Pengurusan dihadkan oleh perilaku birokrasi dan dikaitkan dalam suatu organisasi tertentu, dengan melaksanakan fungsi perancangan, pengaturan, pelaksanaan dan pengendalian. Sedangkan kepemimpinan, tidak harus dihadkan oleh peraturan atau perilaku birokrasi. Kepimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, tetapi boleh berlaku di mana saja selagi seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan huraian di atas boleh difahami bahawa seorang pengurus boleh bertindak sebagai seorang pemimpin selagi berkemampuan mempengaruhi tingkah laku orang-orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Bagaimanapun, seorang pemimpin tidak semestinya menyandang jawatan pengurus kerana mahu mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2007). Dari perspektif Islam, kepemimpinan serupa dengan istilah khalifah yang bererti manusia sebagai wakil, pengganti atau duta Tuhan di muka bumi (Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, 1993). Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Muhammad SAW wafat, mengandungi makna pengganti Rasulullah dalam fungsinya sebagai kepala negara atau pemimpin negara. Namun demikian terdapat beberapa istilah selain khalifah dalam membincangkan kepemimpinan iaitu, Al-Imam, Amir, Al-Khilaafah dan Ulil Amri (Nasution et al., 2002).

Al-Imam adalah suatu istilah yang bermaksud, orang yang diikuti atau pimpinan (Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, 1993). Sejak awal lagi istilah imam digunakan untuk menerangkan perilaku seseorang yang memimpin salat berjemaah ke atas sekumpulan pelaku (makmum). Istilah imam merupakan padanan daripada istilah amir (penguasa, pemimpin, komander, raja) dan khalifah, yang akhirnya mengalami perkembangan yang cukup luas, tidak hanya digunakan setakat dalam pemimpin spiritual dan penguatkuasaan undang-undang, tetapi juga digunakan dalam Al-Khilaafah (pemerintahan) dan

Amirulmu'minin (pemimpin orang mukmin). Demikian juga Uli Al-Amr, istilah ini ertinya adalah penguasa atau pemimpin.

Selain itu, perihal kepemimpinan dinyatakan pula dalam hadis bahawa "Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dipertanggungjawabkan atas kepemimpinannya". Ungkapan hadis tersebut menjelaskan bahawa seorang pemimpin apapun wujudnya, di mana-mana tempatnya, akan selalu mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Kejayaan pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku pengikut-pengikutnya sangat bergantung kepada model kepemimpinan yang dibangunkan oleh organisasi atau institusi yang bersangkutan. Daripada semua model kepemimpinan yang ada, model kepemimpinan demokratik dianggap sebagai model kepemimpinan yang terbaik. Ini kerana model kepemimpinan tersebut selalu mendahulukan kepentingan kumpulan berbanding dengan kepentingan individu (Sudewo, 2004). Sekaitan itu Friska (2004) menggalurkan beberapa ciri yang terdapat dalam model kepemimpinan demokratik, sebagai berikut:

1. Dalam proses gerakan dari bawah, selalu bertitik tolak dari pendapat bahawa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan peribadi dengan kepentingan organisasi.
3. Senang menerima nasihat, pendapat dan bahkan kritikan dari orang bawahannya.
4. Bertolak ansur kepada orang bawahan yang membuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada pegawai bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangkan daya kreativiti dan inisiatif dari bawahan.
5. Memberi perhatian lebih kepada kerjasama dalam mencapai tujuan.
6. Berusaha membangunkan kapasiti diri peribadinya sebagai pemimpin.

Aspirasi model kepemimpinan demokratik menekankan kepada suara ahli dalam pengambilan keputusan. Tetapi jika terjadi kebuntuan, demokrasi menuntut pengambilan suara. Dari perspektif Islam, kepemimpinan demokratik tidak semata-mata berlandaskan kepada suara terbanyak daripada kalangan anggota tetapi melandaskan kepada kebenaran dan keadilan yang bersumber kepada Al Qur'an dan Al Hadis. Dengan selalu menjaga agar suara terbanyak tidak menyimpang dari Al-Qur'an dan Al-Hadis. Perkara inilah yang membezakan dengan konsep demokrasi ala Barat yang hanya berlandaskan kepada norma dan nilai menurut manusia (Sudewo, 2004).

Dengan demikian, model kepemimpinan demokratik lebih hampir kepada prinsip musyawarah (syura). Dengan demikian seorang pemimpin harus selalu memusyawarahkan semua dasar demi kemaslahatan organisasi yang dipimpinya. Setiap ahli organisasi berhak mengeluarkan pendapatnya dan pemimpin bertanggungjawab mendengar serta menjalankan hasil musyawarah. Prinsip musyawarah menggalakkan peraturan dalam organisasi dibicarakan secara bersama (Sjadzali, 1993). Oleh kerana itu, secara ideal kepemimpinan harus mampu mengembangkan prinsip musyawarah bukan kuasa. Sebagaimana dalam Al Qur'an surah Ali Imran ayat 150 yang bermaksud:

"Maka kerana rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka akan menjauhkan diri dari sekelilingmu. Maka maafkanlah mereka, mohonkan ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepadaNya".

Selain itu dapat dilihat juga dalam surah Al-Syura ayat 38, yang ertinya:

"Dan (bagi) orang-orang yang mematuhi seruan Tuhannya dan mendirikan sembahyang, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebahagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka".

Daripada kedua-dua ayat tersebut dapat difahami bahawa dalam musyawarah (syura) wujud substansi demokrasi. Musyawarah sangat penting dalam memformulasi peraturan organisasi. Setiap kepimpinan dalam organisasi yang menginginkan wujudnya keselamatan, ketenteraman, kebahagiaan dan kejayaan bagi organisasi dan anggotanya, mereka tetap memegang prinsip musyawarah tersebut. Kerana musyawarah adalah media yang sihat untuk menghasilkan pendapat dan pemecahan masalah yang paling baik guna merealisasikan masalah-masalah individu, jamaah dan organisasi. Model kepimpinan demokratik yang islami ini pula yang sesuai dengan model kepimpinan Nabi Muhammad SAW, terutamanya apabila membicarakan institusi zakat.

Institusi zakat

Zakat merupakan pranata keagamaan yang berfungsi untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh umat manusia, dengan memerhatikan dan meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat yang kurang mampu. Oleh kerana itu sistem pengurusan zakat yang selama ini berjalan, perlu disempurnakan agar pelaksanaan zakat bukan hanya setakat pelaksanaan kewajiban keagamaan tetapi lebih kepada peningkatan profesionalisme institusi, sehingga zakat lebih berhasil guna, berdaya guna dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pelaksanaan zakat bukanlah sekadar amal karikatif (kedermawanan), tetapi merupakan kewajiban yang bersifat otoritatif (*ijbari*) (Qadir, 1998), maka zakat tidaklah seperti solat, puasa dan ibadah haji yang pelaksanaannya diserahkan kepada individu masing-masing, tetapi juga disertai keterlibatan aktif para petugas yang amanah, jujur, terbuka dan profesional. Oleh kerana itu, pengurusan zakat melalui institusi zakat didasarkan kepada beberapa pertimbangan:

1. Menjamin kepastian dan disiplin pembayaran zakat.
2. Menjaga perasaan rendah diri para *mustahik* (penerima zakat) apabila berhadapan langsung untuk menerima haknya dari para *muzaki* (pemberi zakat)
3. Mencapai kecekapan, keberkesanan dan sasaran yang tepat dalam penggunaan harta zakat menurut skala prioriti yang ada di suatu tempat.
4. Memperlihatkan syiar Islam dan semangat penyelenggaraan negara dan pemerintah yang Islami. Sebaliknya jika pelaksanaan zakat diserahkan kepada para *muzaki*, maka nasib dan hak-hak orang miskin dan para *mustahik* lainnya terhadap orang-orang kaya tidak memperoleh jaminan yang pasti (Qadir, 1998).

Pada masa ini, pengurusan zakat di Indonesia memang mengalami perkembangan yang sangat pesat jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Namun demikian, jika dilihat dari segi potensinya, pengurusan zakat di Indonesia masih belum optimum. Dalam proses menuju pembedaan prestasi, pengurusan zakat di Indonesia diatur berdasarkan Undang undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengurusan Zakat.

Terlepas daripada kekurangan yang menyertai peraturan di atas, Undang-undang tersebut telah mendorong upaya pembentukan institusi zakat yang diharapkan dapat amanah, kuat dan dipercaya masyarakat. Jenis institusi zakat yang diakui dalam Undang-undang zakat tersebut adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) serta dibantu oleh Unit Pengumpul Zakat (UPZ). Pemerintah tidak melakukan pengurusan zakat, tetapi berfungsi sebagai fasilitator, koordinator, motifator dan pengatur bagi pengurusan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS, LAZ dan UPZ tersebut. Pemerintah mendorong agar institusi zakat menjadi institusi yang profesional, amanah, telus dan berdikari.

Oleh kerana itu mengikut Departemen Agama Republik Indonesia (Depag RI) (2009), prestasi suatu institusi zakat harus dapat diukur dengan parameter tiga kata kunci sebagai berikut:

1. Amanah

Sifat amanah merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap amil zakat. Tanpa adanya sifat ini, hancurlah semua sistem yang dibina. Sebagaimana hancurnya suatu perekonomian yang lebih besar disebabkan rendahnya moral (*moral hazard*) dan tidak amanahnya para pelaku ekonomi. Sebaik apapun sistem yang ada, akan hancur juga jika moral pelakunya rendah. Apa lagi dana yang diurus oleh institusi zakat adalah dana umat. Dana yang diurus tersebut secara intipati adalah milik *mustahik*. Sedangkan *muzaki* setelah memberikan dananya kepada institusi zakat tidak ada keinginan sedikitpun untuk mengambil dananya lagi. Keadaan tersebut menuntut dimilikinya sifat amanah dari para amil zakat.

2. Profesional

Sifat amanah harus diimbangi dengan profesionalisme pengurusnya. Hanya dengan profesionalisme yang tinggilah dana yang diurus akan menjadi efektif dan berkesan.

3. Telus

Ketelusan pengurusan zakat dapat menciptakan suatu sistem kawalan yang baik, kerana tidak hanya melibatkan pihak dalaman organisasi sahaja tetapi juga akan melibatkan pihak luaran seperti para *muzaki* mahupun masyarakat secara luas. Dengan ketelusan inilah rasa curiga dan ketakpercayaan masyarakat akan dapat diminimumkan. Implementasi tiga prinsip di atas akan menjadikan institusi zakat, dipercayai oleh masyarakat luas.

Selain menerapkan tiga kata kunci tersebut di atas, pengurusan dari institusi zakat, harus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

1. Bebas

Dengan diuruskan secara bebas, ertinya institusi zakat tidak bergantung kepada orang-orang tertentu atau institusi lain. Institusi yang demikian akan lebih leluasa untuk memberikan pertanggungjawapan kepada *muzaki* dan masyarakat penderma.

2. Neutral

Dana institusi zakat dikumpulkan dari masyarakat, oleh kerana itu institusi zakat adalah milik masyarakat. Dalam menjalankan aktiviti, sebagai institusi kewangan awam, tidak boleh hanya menguntungkan golongan tertentu sahaja (harus berdiri di atas semua golongan), kerana tindakan tersebut pasti akan menyakiti hati *muzaki* yang berasal dari golongan lain. Sebagai akibatnya, dapat dipastikan institusi zakat akan ditinggalkan sebahagian *muzaki* potensialnya.

3. Tidak berpolitik (Praktikal)

Institusi zakat jangan sampai terjebak dalam kegiatan politik praktikal. Keadaan ini perlu dilakukan agar *muzaki* yakin bahawa dana mereka tidak digunakan untuk kepentingan parti politik.

4. Tidak diskriminatif

Kekayaan dan kemiskinan bersifat universal. Di mana-mana, bila-bila masa dan siapapun dapat menjadi kaya atau miskin. Kerana itu dalam menyalurkan dananya, institusi zakat tidak boleh mendasarkan kepada perbezaan kaum atau golongan, tetapi selalu menggunakan parameter yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan, sama ada secara syaria'ah mahupun secara pengurusan. Diharapkan dengan kedudukan dan sifat tersebut, institusi zakat dapat tumbuh dan berkembang secara semula jadi (Depag RI, 2009).

Selain mengimplementasikan sifat-sifat di atas, institusi zakat juga harus memperhatikan sumber manusia yang menjadi pengurus atau amil. Sumber manusia merupakan aset yang paling berharga. Oleh kerana itu, pemilihan siapa yang akan menjadi amil zakat, harus dilakukan dengan berhati-hati. Mengikut Sudewo (2004), untuk itu perlu diperhatikan perkara-perkara sebagai berikut:

1. Perubahan paradigma

Amil zakat adalah suatu profesyen. Ketika mendengar pengurusan zakat, sering memunculkan kesan sebagai pengurusan yang tradisional, dikerjakan dengan separuh masa, stafnya separuh masa,

pengurusnya tidak digaji kerana sebagai bentuk pengabdian hamba kepada Tuhannya, dan seterusnya. Sudah tiba masanya dilakukan perubahan paradigma dan cara berfikir dalam memandang institusi zakat.

Amil zakat adalah satu bentuk profesyen, oleh itu ianya harus profesional. Untuk profesional, salah satunya harus bekerja sepenuh masa. Untuk itu harus digaji secukupnya, sehingga boleh mencurahkan segala potensinya untuk mengurus dana zakat secara baik. Jangan sampai seseorang amil zakat masih harus mencari tambahan pendapatan, yang pada akhirnya dapat mengganggu pekerjaannya selaku amil zakat.

2. Kelayakan sumber manusia

Pada zaman Rasulullah s.a.w., orang yang dipilih dan diangkat sebagai amil zakat merupakan orang-orang pilihan. Orang yang memiliki kelayakan tertentu. Secara umum kelayakan yang harus dimiliki oleh amil zakat adalah muslim, amanah dan faham fikih zakat.

Peranan kepimpinan

Kepimpinan mempunyai peranan penting dalam peningkatan prestasi kakitangan. Tanpa kepimpinan, hubungan antara tujuan individu dengan tujuan syarikat akan menjadi lemah. Keadaan tersebut boleh menimbulkan situasi di mana individu bekerja untuk mencapai matlamat peribadinya, sementara syarikat menjadi tidak berkesan dalam pencapaian sasaran yang sudah dirancang.

Oleh kerana itu, kepimpinan sangat diperlukan bila suatu syarikat ingin berjaya. Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh terhadap pengeluaran atau perkhidmatan dan semangat kerja dan kepuasan kakitangan melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Begitu pula untuk meningkatkan prestasi kakitangan terhadap seluruh aktiviti syarikat, boleh dilakukan antara lain melalui pemberian motivasi.

Terdapat dua peranan yang berbeza dalam organisasi; yang pertama disebut peranan kepimpinan yakni mengerjakan perkara yang benar. Peranan ini berkaitan dengan visi dan matlamat. Sedangkan yang kedua adalah peranan pengurusan, iaitu mengerjakan perkara (pelaksanaan) secara benar. Dalam konteks dinamik organisasi, peranan kepimpinan tidak terlepas daripada pembahagiannya dan berkaitan dengan aspek pengambilan keputusan, mengendalikan konflik dan membina pasukan (Rivai, 2004).

Peranan boleh diertikan sebagai perilaku yang ditetapkan dan diharapkan daripada seseorang dalam kedudukan tertentu. Pemimpin dalam sesebuah organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, sehingga setiap pekerjaan selalu membawa harapan bagaimana penanggung peranan bertindak dalam mengatur dan mempengaruhi perilaku bawahan. Dengan demikian, peranan kepimpinan boleh diertikan sebagai satu set perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

Siagian (2002) mengemukakan bahawa peranan kepimpinan dalam organisasi atau syarikat ada tiga bentuk, iaitu peranan yang bersifat interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan. Yang dimaksudkan dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahawa seorang pemimpin dalam syarikat atau organisasi merupakan simbol akan kewujudan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan dan seorang pemimpin mempunyai peranan sebagai penghubung.

Peranan yang bersifat informasional mengandungi erti bahawa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peranan sebagai pemberi, penerima dan penganalisa maklumat. Sedangkan peranan kepimpinan dalam pengambilan keputusan mempunyai erti bahawa pemimpin mempunyai peranan sebagai penentu dasar yang akan diambil berupa strategi perniagaan yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan berunding dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahawa peranan kepimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis dan penguasaan pekerjaan. Sedangkan Yasin (2001)

menyatakan bahawa kejayaan kegiatan usaha pembangunan organisasi, sebahagian besar ditentukan oleh kualiti kepimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk pelaburan tenaga yang diperlukan mahupun usaha-usaha peribadi pimpinan.

Tika (2006) mengemukakan bahawa ada sembilan peranan kepimpinan dalam organisasi, iaitu pemimpin sebagai perancang, pembuat dasar, ahli, pelaksana, pengendali, pemberi hadiah atau hukuman, teladan dan lambang atau simbol, tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peranan ahli lain.

Agar kepemimpinan tersebut boleh berperanan, perlu diperhatikan beberapa perkara sebagai berikut:

1. Dasar utama dalam keberkesanan kepimpinan seseorang bukan pelantikan selaku 'ketua', tetapi penerimaan orang lain terhadap kepimpinan yang bersangkutan.
2. Keberkesanan kepimpinan tercermin daripada kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang. Keberkesanan kepimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi (Rivai, 2004).
3. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu sahaja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.
4. Kehidupan organisasi yang dinamik dan serasi dapat tercipta bila setiap ahli berkeinginan menyesuaikan cara berfikir dan bertindakya untuk mencapai matlamat organisasi.

Peranan kepimpinan adalah mengajak semua bawahan atau pengikut agar dengan penuh kemahuan memberikan sumbangan dalam mencapai matlamat organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan atau secara maksimum. Peranan kepimpinan pada hakikatnya merupakan satu siri tugas-tugas atau bagaimana kedudukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan, sehingga dengan penuh kesedaran dan tanggungjawab bawahan atau staf bertindak mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan.

Peranan kepimpinan yang berkaitan dengan artikel ini adalah peranan kepimpinan sebagai agen perubahan (Ambarwati, 2003). Dalam memimpin perubahan diperlukan kepimpinan berkesan untuk penggiatan semula sebuah organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap sebuah persekitaran yang berubah (Yukl, 2001).

Adapun pendekatan perubahan yang digunakan adalah rekayasa kepimpinan, iaitu pemimpin merekayasa penerapan tadbir urus yang baik di institusi zakat. Dalam konteks ini peranan merekayasa adalah peranan kepimpinan dalam melakukan perubahan terancang, iaitu usaha sistematik untuk mereka bentuk semula suatu organisasi dengan suatu cara yang membantunya menyesuaikan diri pada perubahan persekitaran yang ketara dan untuk mencapai sasaran yang baru (Rifai, 2004).

Tujuan dari merekayasa atau melakukan perubahan terancang ini adalah *pertama*, membina keupayaan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan pada persekitaran berkaitan penerapan tadbir urus yang baik, *kedua*, melakukan perubahan yang mengupayakan perubahan tingkah laku pekerja dalam pelaksanaan tadbir urus yang baik (Rifai, 2004). Oleh kerana itu, dalam usaha merekayasa, pemimpin berperanan untuk menjadikan sesuatu yang ada masa sekarang ini menjadi sesuatu yang baru yang dikehendaki. Dalam pelaksanaan tadbir urus yang baik, yang dikehendaki adalah pembaikan prestasi menuju profesionalisme institusi. Sebagaimana yang tertera dalam Al-Qur'an surat Ibrahim (14) ayat 1 yang ertinya:

"Alif, Laam, Raa' (ini adalah) Kitab yang kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gelita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (iaitu) menuju jalan Tuhan Yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji".

Daripada terjemahan Al-Qur'an surat Ibrahim (14) ayat 1 tersebut, dapat difahami bahawa perubahan dapat terlaksana bila dipenuhi dua syarat pokok; *pertama*, adanya nilai atau idea, dan *kedua*, adanya para pelaku yang menyesuaikan diri dengan nilai atau idea tadbir urus yang baik. Syarat pertama adalah tadbir urus yang baik, adapun syarat kedua adalah pemimpin dan para pekerja di institusi zakat.

Peranan pemimpin dalam melakukan perubahan terancang atau merekayasa tersebut, kejayaannya sangat bergantung kepada komitmen antara pemimpin dan kakitangan yang dipimpinnya. Sebagaimana yang tertera dalam Al-Qur'an surat Al-Rad (13): 11 yang ertinya:

"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah (terlebih dahulu) apa yang ada pada diri mereka".

Dalam melakukan perubahan terancang atau merekayasa tersebut, terdapat teori klasik tentang proses perubahan oleh Lewin (1951). Teori tersebut dikenali sebagai teori medan yang menyebutkan bahawa proses perubahan dapat dibahagikan kepada tiga peringkat iaitu, 1) peringkat mencairkan, 2) peringkat mengubah dan 3) peringkat membekukan kembali (Yukl, 2001). Pada peringkat pertama, iaitu mencairkan *status quo*, dalam keadaan ini orang menyedari bahawa cara lama melakukan segala perkara tidak lagi memadai. Kesedaran ini dapat terjadi sebagai akibat dari krisis yang berlaku, atau boleh dihasilkan daripada sebuah usaha untuk menggambarkan ancaman atau peluang (prestasi) yang belum terbukti (tercapai) kepada ramai orang dalam institusi zakat. Sedangkan dalam fasa kedua, iaitu perubahan, orang mencari cara baru melakukan segala perkara dan memilih pendekatan yang menjanjikan, iaitu tadbir urus yang baik berdasarkan asas-asas kebaikan. Kemudian pada peringkat ketiga, iaitu membekukan kembali, pendekatan baru, iaitu tadbir urus yang baik dilaksanakan dan ditegakkan.

Pendekatan yang agak baru dalam proses perubahan terancang atau merekayasa tersebut adalah perubahan terancang secara revolusioner atau *reengineering*. Menurut Hammer dan Champy (1995) *reengineering* adalah pemikiran semula serta fundamental dan perancangan semula secara radikal atas proses perniagaan untuk mendapatkan pembaikan dramatik dalam perkara berkaitan ukuran prestasi yang penting dan kontemporari, seperti kos, kualiti, perkhidmatan dan kelajuan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, proses *reengineering* di instusi zakat harus meliputi empat aspek, iaitu:

Pertama perkara asas (*fundamental*): dalam melaksanakan *reengineering* pengurus perlu menanyakan soalan yang paling asas (fundamental) mengenai institusi mereka dan bagaimana pengendaliannya. Soalan-soalan fundamental tersebut memaksa pengurus untuk melihat peraturan tak bertulis dan andaian yang mendasari cara mereka melakukan pengurusan.

Kedua *radikal*: iaitu merancang ulang secara radikal. Keadaan ini bermakna memulakan dari akar permasalahan dalam melakukan perubahan. Perubahan dilakukan dengan membuang cara lama kemudian digantikan dengan mencipta semula cara pengurusan, bukan meningkatkan cara lama, menguatkan cara lama, atau bahkan mengubah cara lama.

Ketiga *dramatik*: iaitu *reengineering* merupakan pencapaian suatu lompatan besar (*quantum leaps*) dalam perkara prestasi institusi.

Keempat *proses*: iaitu *reengineering* berorientasikan kepada proses. Proses di sini merupakan sekumpulan aktiviti yang meliputi satu jenis input atau lebih dan mewujudkan sebuah output yang bernilai bagi masyarakat .

Dengan demikian, *reengineering* merupakan penemuan pendekatan baru untuk memproses struktur kerja yang berbeza dari pendekatan pada era-era sebelumnya. Selain itu sasaran *reengineering* adalah lompatan besar (*quantum leaps*) dalam perkara prestasi yang merupakan penyempurnaan seratus peratus bahkan sepuluh kali ganda yang boleh terjadi daripada proses dan struktur kerja yang benar-benar baru sehingga merupakan pedoman yang pasti untuk mewujudkan suatu bentuk baru suatu institusi zakat.

Daripada ke empat-empat aspek dalam merekayasa (*reengineering*) tersebut terdapat prinsip-prinsip sebagai berikut:

1 . Memfokuskan pada faktor-faktor sekitar hasil (*outcome*) bukan pada tugas, ertinya bahawa suatu instusi zakat hendaknya mempunyai seseorang yang melaksanakan semua tahapan dalam suatu proses.

- 2 . Suatu institusi zakat hendaknya membentuk jabatan yang khusus untuk menangani proses yang khusus pula.
- 3 . Mengelompokkan pemrosesan maklumat ke dalam fungsi yang menghasilkan maklumat.
- 4 . Melayan sumber-sumber yang berasingan seolah-olah berpusat.
- 5 . Mengaitkan aktiviti-aktiviti selari serta mengintegrasikan hasil-hasilnya. Keadaan ini bertujuan untuk meningkatkan keterkaitan antar fungsi selari sehingga unit-unit berasingan boleh melakukan satu fungsi.
- 6 . Menghubungkan aspek-aspek keputusan untuk menyelesaikan tugas dan membina sistem kawalan dalam suatu proses.
- 7 . Memperoleh maklumat sekaligus pada sumbernya (Hamer, 1990; Ellitan, 1999).

Kesimpulan

Peranan kepimpinan dalam usaha membina profesionalisme institusi zakat adalah suatu usaha perubahan terancang, dengan melaksanakan tadbir urus yang baik. Peringkat perubahan terancang tersebut, terdiri dari tiga peringkat yang perlu berturut-turut iaitu peringkat mencairkan cara lama (*status quo*), melakukan perubahan, dan membekukan kembali .

Dengan demikian, peranan kepimpinan sebagai agen perubahan dapat memulihkan semula institusi zakat dan memudahkan adaptasi terhadap sebuah persekitaran yang berubah kerana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemimpin dan kakitangan di institusi zakat harus menyedari bahawa cara lama melakukan segala perkara dalam pengurusan zakat perlu dikritik dan dinilai, sehingga cara-cara yang tidak lagi memadai harus ditinggalkan.

Berdasarkan kesedaran tersebut, pemimpin dan kakitangan di institusi zakat perlu melakukan perubahan dengan mencari cara baru dalam melakukan pengurusan zakat dan memilih pendekatan yang lebih memadai. Cara baru tersebut adalah tadbir urus yang baik. Pada tahapan akhir, tadbir urus yang baik tersebut harus dilaksanakan dan ditegakkan oleh pemimpin dan kakitangan di institusi zakat dalam semua kegiatan seperti perancangan, pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan rekayasa secara revolusioner atau *reengineering* dalam penerapan tadbir urus yang baik.

Suatu perubahan dengan pendekatan rekayasa yang revolusioner atau *reengineering* harus meliputi keseluruhan bidang pengurusan di institusi zakat, secara berturut-turut harus bermula daripada a) tahapan perancangan, b) tahapan pengorganisasian, c) tahapan sosialisasi dan pembinaan serta d) tahapan pengawasan. Keempat tahapan tersebut harus dikaitkan dengan proses atau struktur kerja yang baru dan berbeza dengan proses atau struktur kerja yang lama. Oleh kerana itu, daripada tahapan perancangan sampai dengan tahapan pengawasan harus dikaitkan dengan prinsip-prinsip merekayasa secara revolusioner atau *reengineering*.

Rujukan

- Ambarwati SDA (2003) Mengelola perubahan organisasional: Isu peran kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran dalam konteks perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis* 2 (8), 155-176.
- Biro Pusat Statistik (2013) Berita Resmi Statistik. Profil kemiskinan di Indonesia September 2013. Available from: <http://www.bps.go.id>.
- Brahmasari IA, Suprayetno A (2008) Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan: Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 10 (2), 124-135.

- Brockbank, Yeung (1994) dalam Rachmawati (2004) Paradigma baru manajemen Sumber Daya Manusia sebagai basis meraih keunggulan kompetitif. *Jurnal Ekonisia*. Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.
- Departemen Agama Republik Indonesia (2009) *Pedomam zakat, Seri 9*. Direktorat Pemberdayaan Zakat Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Jakarta.
- Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam (1993) *Ensiklopedi Islam*. Jilid 3, Cetakan pertama. PT Ihtiar Baru Van Hoeve, Jakarta.
- Dubin R (1951) *Human relation in administration the sociological of organization, with reading and cases*. Prentice Hall-Book Company, New York.
- Ellitan L (1999) Reengineering proses bisnis: Tinjauan konseptual dan metodologi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 1 (1). Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mandala, Surabaya.
- Fiedler FE (1967) *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Friska (2004) Kepemimpinan dalam organisasi. Universitas Sumatera Utara.
- George RT (1960) *Principle of management*. 3 rd edt. Record D.Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Hamer (1990) Reengineering work: Don't automate obliterate. *Harvard Bussiness Review*, Juli-Agustus.
- Hammer M, Champy J (1995) *Rekayasa ulang perusahaan*. Alih bahasa oleh Marcus PW. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lewin K. (1951) *Field Theory in Human Science*. Harper, New York.
- Nasution et al. (2002) *Ensiklopedi Islam Indonesia*. Djambatan, Jakarta.
- Qadir A (1998) *Zakat dalam dimensi mahdhah dan sosial*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998.
- Rachmawati EN (2004) Paradigma baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai basis meraih keunggulan kompetitif. *Jurnal Ekonisia*. Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.
- Rivai V (2008) *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Edisi Kedua. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian SP (2002) *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Cetakan pertama. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sjadzali M (1993) *Islam dan tata negara ajaran sejarah dan pemikiran*. Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sudewo E (2004) *Manajemen zakat*. Institut Manajemen Zakat, Jakarta.
- Tika HMP (2006) *Budaya organisasi dan peningkatan Kknerja perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Thoha M (2007) *Kepemimpinan dalam manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yasin A (2001) Kepemimpinan dalam pengembangan organisasi. *Jurnal Lintasan Ekonomi* 18 (1), 6. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.
- Yukl G (2001) *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa Budi Suprianto. PT. Indeks, Jakarta.