

## ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE NATIONAL ZAKAT AGENCY (BAZNAS)

**Moch Aminudin Hadi**

Program Studi Manajemen Universitas Riau Kepulauan

Aminudinhadi@gmail.com

### ABSTRAK

Analisis faktor – faktor yang memengaruhi strategi manajemen Sumber daya manusia pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)

BAZNAS merupakan lembaga negara non struktural yang dibentuk berdasarkan UU Nomor 23 tahun 2011. BAZNAS memiliki fungsi strategis di dalam mengelola potensi zakat di Indonesia guna memperbaiki taraf hidup masyarakat, terutama masyarakat miskin. Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis faktor – faktor yang memengaruhi strategi manajemen sumber daya manusia Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dan dengan strategi pendekatan fenomenologi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada 5 informan. Dilakukan proses transkripsi data wawancara, penyusunan tema dan pengelompokan tema. Model dibangun dengan pendekatan *Interpretative Structural Modeling (ISM)* serta didukung oleh asumsi strategis dari metode *SAST (Strategic Assumption Surfacing and Testing)*. Hasil penelitian menemukan 16 faktor yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia BAZNAS, yaitu 1) Fiqh sebagai *common understanding, building trust dan pengelolaan yang reliable*, 2) 4 Pilar Gerakan Zakat di Indonesia, 3) Mobilisasi dana yang besar yang belum tergarap, 4) Zakat menjadi inspirasi kemakmuran dan penyumbang APBN & APBD, 5) BAZNAS sebagai puncak bangunan Zakat di Indonesia, 6) Input SDM BAZNAS belum banyak dari yang terbaik, 7) *Global Mind-set*, 8) *Digital Life Style*, 9) *Interest politik berpengaruh pada kolejal pimpinan*, 10) Pendekatan pemodelan, 11) Paradigma pengelolaan SDM BAZNAS, 12) Model yang spesifik, khas dan unik, 13) *Small Model Organization*, 14) Kolaborasi dan Kemitraan, 15) Prinsip *Sharing Ekonomi*, dan 16) Peranan kepemimpinan dalam menetapkan *core value dan core competence*. Kontribusi penelitian ini ialah informasi tentang faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan di dalam menyusun strategi manajemen sumberdaya manusia pada BAZNAS, agar dapat meningkatkan kinerja BAZNAS di dalam membantu pemerintah Republik Indonesia mengurangi angka kemiskinan.

*Kata Kunci:*

*Faktor-faktor memengaruhi Manajemen SDM, Penelitian Kualitatif, Fenomenologi*

## PENDAHULUAN

Zakat adalah salah satu kewajiban bagi orang Islam yang bercorak sosial-ekonomi. Sekalipun banyak dibahas dalam pokok bahasan ibadah, tetap merupakan bagian sistem sosial-ekonomi Islam, dan oleh karena itu dibahas dalam buku-buku tentang strategi hukum dan ekonomi Islam (Qardhawi, 2002). Ditinjau dari segi Bahasa, kata *zakat* berarti berkah, tumbuh dan baik. Terdapat istilah *muzakki* yaitu orang yang membayar zakat, sedangkan yang menerima disebut *mustahik*, sedangkan *'aamil* adalah orang-orang yang mengelola zakat. Prinsip kerja *'aamil* adalah menerima zakat dari *muzakki* dan menyalurkannya kepada *mustahik*.

Pengelolaan zakat sudah ada sejak zaman Rosululloh Muhammad SAW melalui *Bait al Mal wa Tamwil* (BMT) dan dilanjutkan ke *khulafah ar rosyidin* hingga ke khalifah berikutnya. Di Indonesia pengelolaan zakat telah dimulai semenjak Islam masuk di Indonesia pada Abad ke-7. Melalui UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan Zakat yang menggantikan UU sebelumnya, menempatkan Badan

Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai pengelola zakat nasional dimana LAZ dibentuk untuk membantu BAZNAS. Pertumbuhan penghimpunan zakat secara nasional terus mengalami kenaikan yang cukup signifikan. BAZNAS menjalankan fungsi sebagai koordinator dan operator zakat. Melalui fungsi operator, BAZNAS membuat program penghimpunan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat, infaq, shodaqoh dan dana keuangan sosial lainnya.

Manajemen SDM BAZNAS diperlukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja BAZNAS. Banyak faktor yang dapat memengaruhi strategi manajemen SM BAZNAS, berupa faktor eksternal maupun internal. Penelitian akan dirancang dengan metode metode kualitatif fenomenologis hingga mendapatkan tema-tema penting dan model yang tepat untuk menjawab pertanyaan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi strategi manajemen SDM BAZNAS?

## 1. Tinjauan Pustaka

### 1.1. Ketentuan perundang-undangan

BAZNAS adalah lembaga pemerintah non struktural yang melakukan pengelolaan zakat, yang stuktur organisasinya diatur oleh UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan PP Nomor 14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Struktur organisasi BAZNAS terdiri dari pimpinan dan unit pelaksana. Persyaratan, proses rekrutmen, pengangkatan, tugas dan tanggung jawab pimpinan telah diatur dengan jelas dalam peraturan perundangan tersebut.

BAZNAS Provinsi terdiri dari unsur Pimpinan dan pelaksana. Pimpinan terdiri atas Ketua dan 4 Wakil Ketua. Pimpinan berasal dari unsur ulama, tenaga profesional dan tokoh masyarakat. Pelaksana melaksanakan fungsi administrasi dan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan serta pertanggungjawaban dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Pelaksana bukan dari pegawai negeri sipil, namun pegawai negeri sipil dapat diperbantukan pada BAZNAS provinsi, kabupaten dan kota (Pasal

34 PP 14 Tahun 2014). Ketentuan serupa juga berlaku pada BAZNAS kabupaten/kota dan dijelaskan pada pasal 41 PP 14 Tahun 2014.

Faktor eksternal yang berpengaruh pada strategi manajemen SDM BAZNAS ialah: 1) regulasi, 2) dukungan pemerintah, 3) kondisi ekonomi, 4) demografi, 5) sosial budaya masyarakat, dan 6) aktivitas LAZ dan mitra.

Faktor internal yang berpengaruh pada strategi manajemen SDM BAZNAS ialah: 1) kebijakan pimpinan, 2) rencana strategis, 3) keorganisasian BAZNAS, 4) budaya perusahaan, 5) kinerja penghimpunan, dan 6) dukungan mitra.

## 1.2. Pemodelan

Modelling atau pemodelan ialah suatu kegiatan menyusun model. Model ialah abstraksi dari sebuah objek atau situasi aktual. Jenis model ada 3 yaitu: 1) Ikonik atau model fisik, 2) Analog atau diagramatik; dan 3) Simbolik atau matematik (Eriyatno, 2012). Model ikonik merupakan perwakilan fisik dari beberapa hal, baik dalam bentuk ideal maupun dalam skala yang berbeda. Model ini memiliki

karakteristik sama dengan hal yang diwakili, terutama amat sesuai untuk menerangkan kejadian-kejadian pada waktu yang spesifik, Model ikonik dapat berdimensi dua (seperti foto, peta, dan cetak biru) atau tiga dimensi (seperti prototip mesin dan alat). Untuk model berdimensi lebih dari tiga maka tidak mungkin dikonstruksi secara fisik sehingga diperlukan kategori model simbolik.

Model analog dapat mewakili situasi dinamik, yaitu keadaan berubah menurut waktu. Model ini sering dipakai dibandingkan model ikonik karena kemampuannya untuk menyetarakan karakteristik dari kejadian yang dikaji. Model analog banyak kesesuaian dengan penjabaran hubungan kuantitatif antara sifat dan kelompok yang berbeda melalui transformasi sifat menjadi analognya sehingga kemampuan untuk membuat perubahan dapat ditingkatkan.

Model simbolik, yaitu pada hakekatnya ilmu sistem memusatkan perhatian pada model simbolik sebagai perwakilan dari realitas yang dikaji. Format model simbolik dapat berupa bentuk angka, simbol, dan rumus, dimana jenis model simbolik

yang umumnya dipakai adalah suatu persamaan (*equation*). Pada pendekatan sistem, tahapan pemodelan lebih kompleks namun relatif tidak banyak ragamnya ditinjau baik dari jenis sistem maupun tingkat kecanggihan model.

Teknik Pemodelan Interpretasi Struktural (*Interpretive Structural Modelling - ISM*) dapat dikembangkan untuk kebijakan strategis. ISM adalah proses pengkajian kelompok (*group learning process*) dimana model-model *structural* dihasilkan guna memotret perihal yang kompleks dari suatu sistem, melalui pola yang dirancang secara seksama dengan menggunakan grafis serta kalimat. ISM membantu dalam mengidentifikasi keterkaitan antar variabel. ISM juga membantu untuk menentukan urutan dan arah dalam kompleksitas hubungan antar elemen pada sebuah sistem dan menganalisa pengaruh dari satu variabel dengan variabel lainnya.

Langkah-langkah ISM adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi elemen,  
Elemen sistem diidentifikasi dan didaftar. Hal ini dapat diperoleh

dari penelitian, brainstorming dan lain – lain.

## 2. Hubungan kontekstual

Sebuah hubungan kontekstual antar elemen dibangun, tergantung pada tujuan pemodelan.

## 3. Matriks Interaksi Tunggal Terstruktur

Matriks ini mewakili elemen persepsi responden terhadap elemen tujuan yang dituju. Empat simbol yang digunakan untuk mewakili tipe hubungan yang ada antara dua elemen dari dua system yang dipertimbangkan adalah :

V : Hubungan dari elemen Ei terhadap Ej, tidak sebaliknya.

A : Hubungan dari elemen Ej terhadap Ei, tidak sebaliknya.

X : Hubungan interrelasi antara Ei dan Ej (dapat sebaliknya)

O : Menunjukkan bahwa Ei dan Ej tidak berkaitan

## 4. Matriks Reachability Matrix (RM)

Sebuah RM dapat dipersiapkan kemudian mengubah simbol - simbol SSIM ke dalam sebuah matriks biner. Aturan - aturan konversi berikut menerapkan :

- a. Jika hubungan Ei terhadap Ej = V dalam SSIM, maka elemen  $E_{ij} = 1$  dan  $E_{ji} = 0$  dalam RM
- b. Jika hubungan Ei terhadap Ej = A dalam SSIM, maka elemen  $E_{ij} = 0$  dan  $E_{ji} = 1$  dalam RM
- c. Jika hubungan Ei terhadap Ej = X dalam SSIM, maka elemen  $E_{ij} = 1$  dan  $E_{ji} = 1$  dalam RM
- d. Jika hubungan Ei terhadap Ej = O dalam SSIM, maka elemen  $E_{ij} = 0$  dan  $E_{ji} = 0$  dalam RM
- e. RM awal dimodifikasi untuk menunjukkan seluruh *direct* dan *indirect reachability*, yaitu  $E_{ij} = 1$  dan  $E_{jk} = 1$ , maka  $E_{ik} = 1$
- f. Matriks ini selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan *diagraph*.

## 5. Diagraph

*Diagraph* merupakan konsep yang berasal dari *directional graph*, sebuah grafik dari elemen - elemen yang saling berhubungan langsung, dan level hirarki. *Diagraph* awal dipersiapkan

dalam basis matriks canonical.

Graph awal tersebut selanjutnya dipotong dengan memindahkan semua komponen yang transitif untuk membentuk diagraph akhir.

#### 6. *Interpretive Structural Model*

ISM dibangkitkan dengan memindahkan seluruh jumlah elemen dengan deskripsi elemen actual. Oleh sebab itu, ISM memberikan gambaran yang sangat jelas dari elemen -elemen sistem dan alur hubungannya.

#### 2.3. Penelitian terdahulu

Manju Punia dan Bhawna Sharma (2015) melakukan penelitian tentang telaah komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia pada industri manufaktur di India. Terdapat 2 faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari (1) perubahan/kondisi ekonomi, (2) perubahan dan perkembangan teknologi, (3) karakteristik industri, (4) regulasi pemerintah, (5) demografi angkatan kerja, (6) tindakan pesaing, dan (7) tindakan serikat. Faktor internal terdiri dari (1) ukuran organisasi, (2) struktur organisasi, (3) strategi bisnis, (4)

budaya perusahaan. (5) prioritas pimpinan puncak, dan (6) kekuasaan dan politik.

Kurtukus Yimaz Genc (2014) meneliti tentang faktor – faktor lingkungan yang memengaruhi aktivitas manajemen sumber daya manusia pada perusahaan besar di Turki. Peneliti membagi dalam 2 faktor, yaitu internal dan eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa elemen yang paling berpengaruh ialah (1) prioritas pimpinan puncak, (2) regulasi, (3) perubahan dan kondisi ekonomi nasional, dan (4) kualitas karyawan. Sedangkan elemen (1) industri, (2) tahun berdiri, (3) lokasi kantor pusat, dan (4) tipe kepemilikan. Penelitian menghasilkan elemen yang tepat untuk faktor internal dan faktor internal.

Keseluruhan elemen pada faktor eksternal dalam penelitian ini ialah (1) perubahan ekonomi internasional, (2) perubahan teknologi, (3) perubahan ekonomi nasional, (4) budaya dan tradisi nasional, (5) karakteristik sector/industry, (6) Legislasi/regulasi, (7) tindakan serikat pekerja, (8) tindakan pesaing,

(9) pengaruh organisasi professional, (11) pengalaman staff manajemen sumber daya manusia pada perusahaan lain, dan (12) kebijakan umum pendidikan dan penerapannya di Turki. Faktor internal terdiri dari (1) Misi Organisasi, (2) Strategi organisasi, (3) Tindakan korporasi perusahaan (bila memungkinkan), (4) ukuran organisasi, (5) struktur organisasi, (6) praktek terbaik di masa lalu, (7) prioritas pimpinan puncak, (8) prioritas manajemen lini, dan (9) isu kekuasaan dan politik.

Rosman , Md Y, et all (2012) meneliti faktor – faktor yang memengaruhi peran departemen sumber daya manusia perusahaan jasa kesehatan swasta di Pakistan. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara pada beberapa level karyawan di perusahaan, selanjutnya data diolah dengan *constant comparative methods*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa departemen sumber daya manusia telah menjalankan peran dengan baik. Faktor yang paling berpengaruh ialah (1) beban kerja, (2) interverensi pimpinan puncak, (3) gaya manajemen, dan (4) budaya

organisasi. Sedangkan faktor – faktor (1) motivasi, (2) kinerja karyawan, dan (3) moral karyawan berpengaruh negatif terhadap peran departemen sumber daya manusia.

## 2. Preposisi Penelitian

Faktor eksternal yang berpengaruh pada strategi manajemen SDM BAZNAS ialah: 1) regulasi, 2) dukungan pemerintah, 3) kondisi ekonomi, 4) demografi, 5) sosial budaya masyarakat, dan 6) aktivitas LAZ dan mitra.

Faktor internal yang berpengaruh pada strategi manajemen SDM BAZNAS ialah: 1) kebijakan pimpinan, 2) rencana strategis, 3) keorganisasian BAZNAS, 4) budaya perusahaan, 5) kinerja penghimpunan, dan 6) dukungan mitra

## 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma intepretif atau pendekatan subyektif –fenomenologi. Cresswell (dalam Sugiyono, 2013:14) menjelaskan bahwa penelitian fenomenologi merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan pengumpulan

data dengan observasi partisipan untuk mengetahui fenomena esensial partisipan dalam pengalaman hidupnya.

Penelitian kualitatif menuntut keterlibatan langsung peneliti dalam proses pengambilan data, sehingga posisi peneliti sekaligus sebagai instrument dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai *human instrument* dan dengan teknik pengumpulan data *participant observation* dan *in depth interview* (Sugiyono, 2013:23).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pihak-pihak para ahli bidang manajemen SDM yang memiliki reputasi nasional dan pimpinan serta eksekutif BAZNAS RI yang memiliki keahlian dan perhatian pada pengelolaan SDM. Hal ini untuk menjamin kualitas wawancara akan menghasilkan data – data yang layak digunakan untuk penelitian ini.

Adapun informan adalah sebagai berikut: (1) Yunus Trionggo, berpengalaman sebagai ketua tim penyusun SKKNI MSDM dan sebagai top eksekutif *human resource capital* beberapa perusahaan ternama, (2) Unggul

Cariawan, berpengalaman sebagai ketua tim SDM Unggul pada BUMN, (3) Dinar Wulan Sutoto, Ketua LSP MSDM Indonesia dan praktisi MSDM, (4) Arifin Purwakananta, praktisi zakat skala nasional dan saat ini menjadi deputi direktur eksekutif BAZNAS, (5) Emy Hamidiah, praktisi zakat yang memiliki pengalaman sebagai direktur SDM BAZNAS dan saat ini menjadi anggota BAZNAS.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai dirasa belum memuaskan maka peneliti akan mengajukan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang kredibel. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification* (Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2013:344). Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data ini ialah: 1) *Coding*, pemberian kode

data yang diperoleh dari transkripsi wawancara dengan informan, 2) *Noting*: bentuk-bentuk penjelasan khusus atau penetapan catatan-catatan, 3) *Abstracting dan comparing*: meringkas dan membandingkan material yang diurutkan, disaring dan mengidentifikasi frase yang sama, hubungan, dan perbedaan-perbedaan, proses ini membangun kategorisasi berdasarkan kode ke dalam tingkat yang lebih umum, konstruksi konseptual, pola atau proses, membandingkan persamaan dan perbedaan di seluruh kejadian data, 4) *Checking and refinement*: membaca berulang teks untuk mengisolasi, memeriksa, dan memperbaiki pemahaman tentang pola, proses, kesamaan, dan perbedaan, 5) *Generalizing*: menguraikan beberapa generalisasi yang mencakup atau menjelaskan konsistensi di dalam data set, dan 6) *Teorizing*: mencocokkan generalisasi dari data dengan konsep formal pengetahuan yang menggunakan konstruk atau teori, membangun teori baru yang terkait erat antara data dengan struktur pengetahuan.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian dibagi ke dalam 3 faktor, yaitu: 1) faktor pilar dasar, 2) faktor kstrnal, dan 3) faktor intrnal. Pada faktor pilar dasar BAZNAS peneliti menemukan ada 2 tema yaitu: 1) *fiqh* sebagai *common understanding, building trust*, dan pengelolaan yang *reliable*, dan 2) 4 Pilar BAZNAS. Segala aktivitas BAZNAS sebagai lembaga yang mengelola zakat di Indonesia harus sesuai dengan ketentuan *fiqh*. *Fiqh* akan memberikan warna pada etiap gerak langkah BAZNAS sehingga dapat menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada BAZNAS (*building trust*) melalui pengelolaan zakat yang *reliable*. Tema ke-2 pada faktor pilar dasar BAZNAS ialah 4 pilar gerakan zakat yang terdiri dari: 1) Dakwah, 2) Produktivitas, 3) Ekonomi Syariah, dan 4) Manajemen Zakat.

Setiap SDM BAZNAS harus menyadari bahwa BAZNAS merupakan lembaga dakwah, yang mengajak umat Islam untuk menunaikan rukun Islam ke-3. Inspirasi dari zakat ialah produktivitas. Tanpa produktivitas

tidak akan ada kewajiban zakat. Produktivitas yang membuat orang memiliki penghasilan yang layak sehingga mencapai *nishob* zakat. Zakat juga disalurkan untuk orang-orang yang memiliki daya beli rendah sehingga mampu membeli. Peningkatan daya beli ini akan mendorong pertumbuhan ekonomi. Zakat merupakan ruh bagi perkembangan ekonomi syariah. Pada setiap tambahan manfaat ekonomi pada jumlah tertentu (*nishob*) dan waktu tertentu (*haul*), wajib dikeluarkan zakat dari kategori 2,5% atau 5% atau 10%. Zakat perlu

Faktor lingkungan internal yang menguatkan strategi manajemen SDM BAZNAS terdiri dari 7 tema. Pendekatan pemodelan dapat dilakukan dengan beberapa pilihan, namun yang relevan dengan penelitian ini ialah ISM dan SAST. Pengelolaan SDM juga harus diletakkan pada isu strategis dan adaptif terhadap perkembangan BAZNAS. Model yang dikembangkan juga harus spesifik, unik dan khas BAZNAS. Melihat masih banyak BAZNAS di daerah yang memiliki kinerja penghimpunan rendah, maka SMO dapat

dikelola baik dari penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan. Penghimpunan terdiri dari aktivitas sosialisasi, komunikasi pemasaran, melayani dan merawat *muzakki*. Pendistribusian dan pendayagunaan meliputi pembuatan program agar memiliki dampak yang signifikan.

Tabel 5.1 Faktor Pilar Dasar BAZNAS.

No	Tema	Informan (frekuensi)	Diskripsi Naratif makna
1	Fiqh sebagai <i>common understanding, building trust, pengelolaan yang reliable</i>	Yunus	Baznas harus memperhatikan (1) Fiqh sebagai <i>common understanding</i> , (2) membangun kepercayaan publik untuk menjaga <i>sustainability</i> , dan (3) menyiapkan diri dengan sistem pengelolaan zakat yang <i>reliable</i> .
2	4 Pilar BAZNAS	Arifin	1) Dakwah, 2) Produktivitas, 3) Ekonomi syariah, dan 4) Manajemen Zakat

dikembangkan dengan memadukan pada strategi kolaborasi dan kemitraan dengan berbagai pihak yang relevan. Pimpinan juga perlu menetapkan nilai-nilai inti dan kompetensi inti. Nilai-nilai ini akan menjadi warna bagi strategi pengelola SDM BAZNAS.

Tabel 5.2 Faktor Lingkungan Internal

No	Tema	Informan	Diskripsi Naratif makna
1	Pendekatan pemodelan	Yunus, Totok	Prioritas strategi BAZNAS berpengaruh pada pemodelan
	<i>Interpretative Structuring Model (ISM)</i>	Yunus, Totok	<i>ISM</i> digunakan untuk pemodelan lembaga
2	Paradigma pengelolaan SDM BAZNAS	Yunus, Totok	MSDM diletakkan secara strategis dan sensitif terhadap perkembangan BAZNAS
3	Model yang spesifik, khas dan unik	Yunus, Agus, Unggul	Model spesifik BAZNAS erat kaitannya dengan fiqh, nilai-nilai syariah dan <i>global mind-set</i>
4	<i>Small Model Organization</i>	Unggul, Totok	SMO memerlukan SDM <i>high multi talent</i> dan kemitraan dengan stake holder
5	Kolaborasi dan kemitraan	Unggul	Bersinergi dengan pihak lain

Faktor eksternal yang menguatkan strategi pengelolaan SDM BAZNAS terdiri dari 7 tema. BAZNAS memiliki peluang memobilisasi dana yang sangat besar. Sumber zakat dari belanja gaji pegawai pada APBN mencapai puluhan triliun rupiah, belum lagi dari para profesional serta pengusaha. Zakat menjadi inspirasi bagi kemakmuran *muzakki* maupun *mustahik*. BAZNAS menjadi puncak bagi gerakan zakat di Indonesia sesuai UU Nomor 23 Tahun 2011. Ini juga berarti bahwa setiap SDM terbaik dari lembaga zakat merupakan masukan bagi SDM BAZNAS. Strategi pengelolaan SDM BAZNAS diperkuat dengan paradigma *global mind-set*, yaitu BAZNAS perlu mengoptimalkan zakat dari orang Islam yang ada di Indonesia baik untuk WNI maupun

## 5. Pemodelan ISM

Dengan menggunakan pendekatan ISM, peneliti menyusun model keterhubungan antar tema. Langkah-langkah ISM adalah sebagai berikut:

### 1. Identifikasi elemen

Peneliti memasukkan ke-16 elemen tema di bagian ini ditambah

WNA serta mengoptimalkan WNI muslim yang ada di luar negeri. Tema penting yang dikembangkan ialah *digital life style*. Pengembangan sistem informasi dalam pengelolaan zakat diperlukan, sehingga memerlukan SDM yang *digital friendly*. Pengaruh politik hingga saat ini masih terasa dalam penetapan pimpinan BAZNAS di daerah. Dampak dari pengaruh politik ialah proses kepemimpinan yang kolektif kolegial menjadi lebih dinamis.

Tabel 5.3 Faktor Lingkungan Eksternal

No	Tema	Informan	Diskripsi Naratif makna
1	Mobilisasi dana besar yang belum tergarap	Yunus, Arifin, Emy	BAZNAS memiliki peluang besar pada saat ini dan yang akan datang.
2	Zakat menjadi inspirasi kemakmuran & menjadi penyumbang APBN/APBD	Arifin, Emy	SDM BAZNAS harus mampu membangun budaya zakat di Indonesia
3	BAZNAS sebagai puncak bangunan gerakan zakat di Indonesia	Arifin	BAZNAS merupakan puncak bangunan dari seluruh BAZNAS Provinsi, Kabupaten, Kota serta LAZNAS dan LAS.
4	Input SDM BAZNAS belum banyak dari yang terbaik	Emy, Arifin	BAZNAS memerlukan input SDM yang lebih baik.
5	Global mindset bagi BAZNAS	Unggul	Strategi BAZNAS selaras dengan <i>global-mindset</i> Muslim Dunia, WNI Muslim di dunia
6	Digital Life Style	Unggul	BAZNAS sebaiknya beradaptasi dengan <i>digital life style</i> para (calon) <i>muzakki</i> , mengembangkan IT
7	Politik berpengaruh pada sistem kolegial pimpinan	Emy	BAZNAS perlu mendorong sistem seleksi pimpinan yang profesional

bagian nilai-nilai SDM BAZNAS menjadi tema-17.

V1 = Fiqh sebagai common sense

V2 = 4 Pilar Gerakan Zakat

V3 = Mobilisasi dana yang besar

V4 = Zakat sebagai inspirasi kemakmuran

V5 = BAZNAS puncak bangunan Zakat

V6 = Input SDM BAZNAS

V7 = *Global Mind Set*

V8 = *Digital Life Style*

V9 = Pengaruh politik bagi kolektif kolejal pimpinan

V10 = Pendekatan pemodelan

V11 = Paradigma pengelolaan SDM BAZNAS

V12 = Model yang spesifik, khas dan unik

V13 = *Small Model Organization*

V14 = Kolaborasi dan kemitraan

V15 = Prinsip Sharing Ekonomi

V16 = Peran Pimpinan dalam menetapkan *core value* dan *core competence*

V17 = Nilai-nilai Inti SDM

## 2. Hubungan kontekstual

Peneliti menganalisis keterhubungan antar tema, melakukan kajian input-proses-output.

## 3. Matriks Interaksi Tunggal Terstruktur atau *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM)

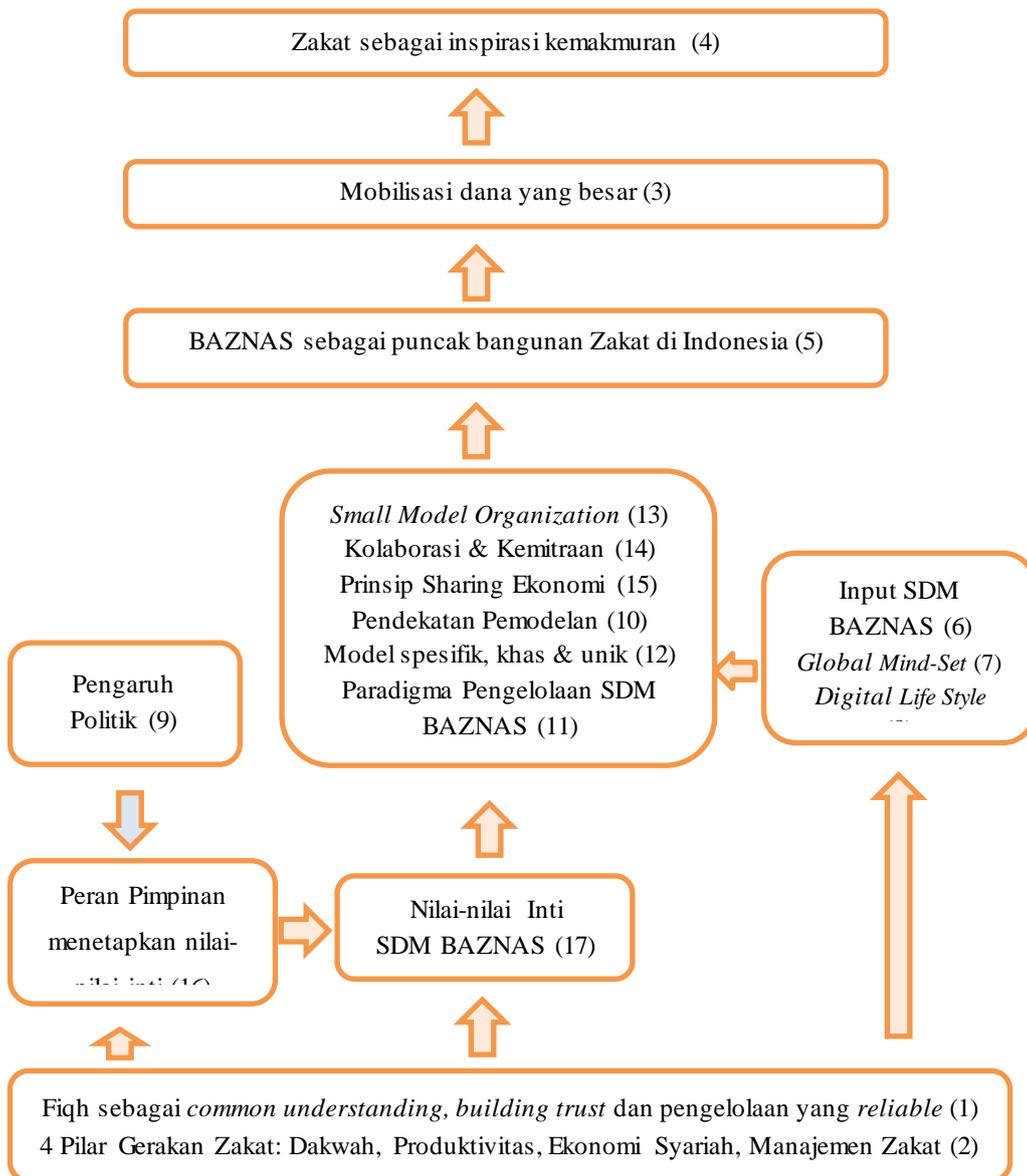
Peneliti menyusun SSIM berdasarkan analisis yang dilakukan pada langkah ke-Tabel SSIM disertakan di dalam lampiran disertasi ini.

## 4. Matrik *Reachability* (MR)

Peneliti menyusun matrik *reachability* berdasarkan proses menyusun SSIM. Tabel matrik *reachability* disertakan di dalam lampiran disertasi ini.

## 5. Menyusun *diagraph*

Berdasarkan SSIM dan MR peneliti menyusun diagraph atau *directional graphic*. Langkah berikutnya ialah menyajikan model tersebut agar lebih komunikatif sebagaimana digambarkan melalui gambar 6.1.



Gambar 6.1.

Faktor - faktor yang memengaruhi strategi pengelolaan SDM BAZNAS

Fiqh dan 4 pilar gerakan zakat merupakan pondasi bagi model

strategi pengelolaan SDM BAZNAS. Pondasi ini berpengaruh pada nilai-nilai inti SDM BAZNAS, input SDM BAZNAS, pertimbangan *global mind-set* serta adaptasi teknologi digital pada BAZNAS. Model Strategi pengelolaan SDM disusun dengan mempertimbangkan pendekatan model, model yang spesifik, khas dan unik, paradigma pengelolaan SDM BAZNAS, *small model organization*, kolaborasi dan kemitraan, serta prinsip sharing ekonomi. Model ini akan menguatkan BAZNAS sebagai puncak bangunan dan gerakan zakat di Indonesia. Dengan demikian, BAZNAS berpeluang untuk memobilisasi dana yang sangat besar yang akan berpengaruh bagi kemakmuran di Indonesia. Zakat menjadi inspirasi kemakmuran manakala BAZNAS menjadi puncak bangunan Zakat yang kuat di Indonesia.

## 6. Kesimpulan

Membangun model strategi pengelolaan SDM BAZNAS harus mempertimbangkan faktor pilar dasar BAZNAS, faktor lingkungan

eksternal dan faktor lingkungan internal.

1. Faktor pilar dasar BAZNAS terdiri dari fiqh sebagai *common understanding*, dan 4 pilar gerakan zakat yaitu: 1) dakwah, 2) Produktivitas, 3) Ekonomi Syariah, dan 4) Manajemen Zakat.
2. Faktor lingkungan eksternal yang memengaruhi ialah peluang untuk mobilisasi dana yang besar, zakat sebagai inspirasi kemakmuran, BAZNAS sebagai puncak bangunan Zakat di Indonesia, masukan sumber daya manusia BAZNAS, *global mind-set*, *digital life style*, dan kepentingan politik yang berpengaruh pada seleksi pimpinan.
3. Tema – tema pada faktor lingkungan internal yang memengaruhi ialah pendekatan pemodelan, paradigma pengelolaan SDM BAZNAS, dan model yang spesifik – khas – unik, *small model organization*, kolaborasi dan kemitraan, prinsip sharing ekonomi, dan peranan pemimpin di dalam menetapkan *core value* dan *core competence*.

## Daftar Pustaka

- Ash-Shiedieqi, T (1999), *Pedoman Zakat*, Edisi ke-2, Pustaka Reski Putra, Semarang
- Agus Riyanto, et all (2014), Perancangan Model Integrasi Manajemen Kebijakan Outsourcing dalam Perspektif Hubungan Industrial, *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol 13 No 1.
- Bader Obeidat (2016), Cultural Influence on Strategic Human Resource Management Practices: A Jordanian Case Study, *International Business Research*; Vol. 9, No. 10; 2016 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012, Published by Canadian Center of Science and Education
- Baznas RI (2017), *Zakat Outlook Indonesia Tahun 2017*, Pusat Kajian Strategis, Badan Amil Zakat Nasional (Baznas).
- Baznas RI (2018), *Fikih Zakat Kontekstual Indonesia*, Penerbit Badan amil Zakat Nasional, Jakarta.
- Burhanudin Yusuf (2015), Human Resources Development of Sharia Banking: Phenomenological Approach, *Al-Iqtishod Journal*, Vol VIII No 2, July.
- Cresswell, John W (2014), *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Dessler, G (2011), *Human Resources Management 12<sup>th</sup> edition*, Pearson Education Limited, Prentice Hall
- <https://www.islampos.com/menelusuri-sejarah-pengelolaan-zakat-di-indonesia-267490/> diunduh pada 1 Juli 2017
- diunduh 27 Maret 2018.
- Keputusan Menteri Agama Nomor 333 Tahun 2015 tentang Pedoman Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat
- Kurtulus Yimaz Genc (2014), Environment Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firm, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 11; 2014 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education,
- Manju Punia dan Bhawna Sharma (2015), A Comprehensive Review of Factors Influencing HRM Practices in Manufacturing Industries, *Journal of Management Engineering and Information Technology (JMEIT)*, Volume -2, Issue- 2, Apr. 2015, ISSN: 2394 - 8124
- M. Yunus Trionggo (2016), *Menjadi Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia yang kompeten*, Jakarta
- Mathis, Robert & Jackson, John H (2006), *Human Resources Management*, Edisi 10, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nareshkumar Prajapati, et all (2015) Analysis of Factors Affecting Human Resource Management of Construction Firms using RII method, *International*

*Conference on: "Engineering: Issues, opportunities and Challenges for Development"*  
ISBN: 978-81-929339-1-7 ,  
August 2015

*September 2012, hlm. 309-324,  
ISSN 2302-9978*

Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Undang Undang no 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Peraturan Baznas Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

Peraturan Baznas Nomor 04 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Badan Amil Zakat Nasional, Badan Amil Zakat Nasional Propinsi, dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 52 tahun 2014 tentang Syarat Pendayagunaan Zakat untuk Usaha Produktif

Qardawi, Yusuf (2011), *Hukum Zakat*, cetakan ke-12, PT Mitra Kerta Jaya Indonesia, Jakarta

S. Jamaledin Tabibi (2011), *Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals*, *World Applied Sciences Journal* 15 (2): 164-173, 2011 ISSN 1818-4952 © IDOSI Publications.

Sepky Mardian (2014), *Pengelolaan Zakat di Indonesia: Perspektif sejarah dan regulasi*, *Syarah Jurnal Hukum Islam dan Ekonomi*, STAIN Malikulsaleh, Aceh, Volume I, No. 2, Juli-