

## **TESIS**

# **ANALISIS STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PENGELOLAAN DANA ZAKAT PROFESI DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KOTA BIMA**

Strategy Analysis Of Organizational Communications In  
Professional Zakat Fund Management In The National Zakat  
Amil Body (Baznas) Bima City

Oleh

Nurarafah



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### ANALISIS STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PENGELOLAAN DANA ZAKAT PROFESI DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KOTA BIMA

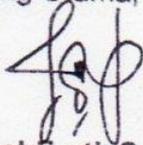
Disusun dan diajukan oleh

**NURARAFAH**  
**E022191018**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Ilmu Politik Fakultas  
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **08 Juni 2021**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,



Dr. Tuti Bahfiarti, S. Sos., M. Si  
Nip. 197306172006042001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Jeanny Maria Fatimah, M. Si  
Nip. 195910011987022001

Ketua Program Studi  
Ilmu Komunikasi,



Dr. H. Muhammad Farid, M. Si  
Nip. 196107161987021001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan  
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. H. Amin, M. Si  
Nip. 1965119091991031008

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : NURARAFAH

Nomor mahasiswa : E022191018

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 8 Juni 2021  
Yang menyatakan



NURARAFAH

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan kuasanya sehingga penulis dengan segala usaha dan doa dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Pengelolaan Dana Zakat Profesi Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bima ).”

Tesis ini diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata II di Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis menyadari proses penyusunan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan, bantuan dan doa restu dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati penulis sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Tuti Bahfiarti, S.sos, M.si, selaku pembimbing I dan Dr. Jeanny Maria Fatimah, M. Si selaku pembimbing II yang telah bermurah hati dan meluangkan waktunya untuk berbagi ilmu, memberikan arahan serta bantuan dalam penyelesaian tesis ini.
2. Dr. Muhammad Akbar, M. Si, Dr. H. Muhammad Farid, M.Si, dan Dr. H. Iqbal Sultan, M. Si, selaku tim penguji yang senantiasa memberikan kemudahan dalam interaksi untuk proses penyelesaian serta masukan-masukan yang diberikan menjadi pelengkap untuk tesis ini.

3. Dr. H. Muhammad Farid, M.si selaku ketua program studi Magister Komunikasi Universitas Hasanuddin dengan sikap yang ramah senantiasa memberikan motivasi bagi teman-teman mahasiswa terkhusus bagi penulis sendiri.
4. Para dosen Pascasarjana Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin dengan segala jerih payah dan memandu perkuliahan sehingga menambah wawasan penulis sesuai bidang studi Komunikasi.
5. Jajaran pengelola Pascasarjana Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pelayanan maksimal dalam administrasi selama perkuliahan dan penyelesaian tesis.
6. Kedua orang tua, saudara dan keluarga besar yang selalu memberikan motivasi, harapan yang baik, hingga bantuan secara finansial selama penulis menyelesaikan pendidikan.
7. Seluruh mahasiswa Ilmu Komunikasi angkatan 2019 Universitas Hasanuddin yang bersama penulis menapaki proses pembelajaran dalam ruang perkuliahan.
8. Semua pihak tidak dapat penulis ucapkan satu persatu yang telah membantu penelitian ini.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dari segi substansi maupun metodologi. Penulis berharap adanya masukan konstruktif untuk tesis ini agar dapat diperbaiki lebih baik lagi. Semoga Allah SWT, memberikan nikmat kesehatan, perlindungan, dan segala kebaikan kepada semua pihak yang mengambil peran dalam penyelesaian tesis ini.

Makassar, 10 Juni 2021

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Nurarafah', written in a cursive style.

**Nurarafah**

## ABSTRAK

**NURARAFAH.** Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Pengelolaan Dana Zakat Profesi Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bima (dibimbing oleh Tuti Bahfiarti, dan Jenny Maria Fatimah.)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) strategi komunikasi organisasi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bima dalam pengelolaan dana zakat profesi (2) faktor pendukung dan penghambat komunikasi organisasi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bima dalam pengelolaan dana zakat profesi

Penelitian ini dilakukan, di Baznas Kota Bima. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kualitatif, atau turun langsung di lapangan dengan mewawancarai 12 informan dan peneliti memilih informan dengan menggunakan cara informan dipilih secara *purposif informan* dan *snowball technique*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menganalisis strategi komunikasi organisasi pengelolaan dana zakat Baznas Kota Bima menggunakan 3 (tiga) strategi komunikasi organisasi antara lain: *pertama* mengoptimalkan fungsi saluran komunikasi secara vertikal dan horizontal di lingkungan internal Baznas Kota Bima, *kedua* membuat program gerakan sadar zakat, dan yang *ketiga* ialah Menentukan target atau sasaran dari zakat profesi. Dalam meningkatkan dana zakat profesi Baznas Kota Bima memiliki tiga faktor pendukung dan tiga faktor penghambat, faktor yang mendukung antara lain: peranan amil zakat, teknik/ metode yang digunakan amil zakat, kepercayaan *muzakki* terhadap amil zakat, kemudian faktor yang menghambat antara lain: perbedaan pola pikir antar pimpinan, pergantian pimpinan, dan minimnya penggunaan media sosial meski adanya faktor yang menghambat tetapi Baznas Kota Bima tetap mampu meningkatkan dana zakat di Baznas Kota Bima.

**Kata kunci :** *Strategi, komunikasi organisasi, informasi, pengelolaan zakat profesi*

## **ABSTRACT**

**NURARAFAH.** *Analysis of Organizational Communication Strategies in Management of Professional Zakat Funds at the National Amil Zakat Agency (Baznas) of Bima City (supervised by Tuti Bahfiarti, and Jenny Maria Fatimah.) This study aims to analyze (1) the organizational communication strategy of the Bima City National Amil Zakat Agency (Baznas) in the management of professional zakat funds (2) the supporting and inhibiting factors of organizational communication of the Bima City National Amil Zakat Agency (Baznas) in the management of professional zakat funds.*

*This research was conducted at Baznas, Bima City. The method used in this research is a qualitative method, or directly in the field by interviewing 12 informants and the researcher selects the informants by using purposively selected informants and the snowball technique.*

*The results show that in analyzing the organizational communication strategy for managing zakat funds, Baznas Bima City uses 3 (three) organizational communication strategies, including: first, optimizing the function of vertical and horizontal communication channels in the internal environment of Baznas Bima City, secondly making a zakat awareness movement program, and the third is to determine the target or target of professional zakat. In increasing professional zakat funds, the City of Bima Baznas has three supporting factors and three inhibiting factors, the supporting factors include: the role of amil zakat, the techniques/methods used by amil zakat, muzakki's trust in amil zakat, then the inhibiting factors include: differences in pattern Thoughts between leaders, changes in leadership, and the lack of use of social media, despite the factors that hinder, Baznas Kota Bima is still able to increase zakat funds in Baznas Kota Bima.*

**Keywords:** *Strategy, organizational communication, professional zakat management*

## DAFTAR ISI

<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Konsep .....	12
B. Kajian Teoritis .....	67
C. Hasil Penelitian Terdahulu .....	81
D. Kerangka Konseptual .....	85
E. Definisi Operasional .....	86
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	88
B. Lokasi Penelitian .....	89
C. Jenis dan Sumber Data .....	89
D. Informan Penelitian.....	90

E. Teknik Analisis Data .....	91
F. Tahapan-Tahapan Penelitian dan Jadwalnya .....	94
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	95
B. Hasil Penelitian .....	100
1. Strategi Komunikasi Organisasi Baznas (Badan Amil Zakat Nasional) Kota Bima Dalam Pengelolaan Dana Zakat Profesi .....	102
2. Faktor pendukung dan penghambat komunikasi organisasi dalam pengelolaan dana zakat profesi (badan amil zakat nasional) Kota Bima .....	133
C. Pembahasan.....	152
<b>BAB V. KESIMPULAN</b>	
A. Kesimpulan.....	168
B. Saran .....	169
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>170</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Kerengaka Konseptual Penelitian .....	85
Gambar 2. Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif .....	92
Gambar 3 : Peta Wilayah Kota Bima .....	95
Gambar 4: Struktur Organisasi Baznas Kota Bima 2020-2025 .....	99
Gambar 5: Proses Komunikasi Dilingkungan Baznas Kota Bima Berdasarkan Hasil Penelitian .....	108
Gambar 6: Sosialisasi Secara Langsung di Instansi Pemerintahan Terkait Pentingnya Mengeluarkan Zakat Profesi .....	110
Gambar 7: Spanduk Informasi Pelayanan Zakat.....	113
Gambar 8: Upaya Pembiasaan Tenaga Kerja di Unit Pemerintahan Untuk Mengelurkan Infaq Dan Sedekah Hingga Terlatih Dan Mengelurkan Zakat Profesi .....	117
Gambar 9: Upaya Pembiasaan Mengelurkan Infaq dan Sedekah Hingga Terlatih Dan Mengelurkan Zakat. ....	117
Gambar 10: Mengadakan Ceramah Keagamaan di Masjid Kantor Wali Kota Bima .....	146
Gambar 11: Sosialisasi Melalui Media <i>Facebook</i> .....	147

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jenis dan Besarnya Penerimaan Zakat, Infaq dan Shadakah (ZIS) Serta Persentase dari Potensi Zakat di Kota Bima Tahun 2019 ...	4
Tabel 2: Aktivitas Penelitian .....	94
Tabel 3: Luas Wilayah Kota Bima .....	96
Tabel 4: Identitas Informan .....	101
Tabel 5: Matriks Strategi Komunikasi di Baznas Kota Bima .....	128
Tabel 6: Matriks Strategi Komunikasi di Baznas Kota Bima .....	130
Tabel 7: Matriks Strategi Komunikasi di Baznas Kota Bima .....	131
Tabel 8: Presentasi Peningkatan Dana Zakat 2019-2020 .....	132
Tabel 9: Matriks Faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi Organisasi dalam Pengelolaan Dana Zakat. ....	150

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kehidupan manusia tidak dapat dilepaskan dari aktivitas komunikasi karena komunikasi merupakan bagian integral dari sistem dan tatanan kehidupan sosial. Pada dasarnya proses komunikasi dapat diartikan sebagai „transfer informasi“ atau pesan (*message*) dari pengirim pesan sebagai komunikator dan kepada penerima sebagai komunikan. Dalam proses komunikasi tersebut bertujuan untuk mencapai saling pengertian (*mutual understanding*) antara kedua pihak yang terlibat dalam proses komunikasi. Dalam proses komunikasi, komunikator mengirim pesan/ informasi kepada komunikan sebagai sarana komunikasi, (Muhammad 2008: 67).

Menurut Ruben komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirim, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain. Organisasi merupakan suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi

manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut, (Muhammad 2008: 23).

Penerapan komunikasi organisasi sangat penting dalam suatu organisasi karena tujuan komunikasi organisasi antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapat pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan, untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak luar organisasi, (Husein 1998: 27).

Effendy (2012: 112) mengatakan bahwa kehidupan organisasi dalam proses terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi komunikasi internal dan dimensi komunikasi eksternal, komunikasi internal didefinisikan oleh Brennan (dalam Effendy, 2005: 122-130) pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi dan manajemen) berlangsung sedangkan komunikasi eksternal adalah semua cara yang dilakukan oleh organisasi untuk berkomunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar

organisasi dan tujuannya untuk menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*) dan saling pengertian antara organisasi dengan khalayak

Saluran komunikasi internal yang terjadi pada organisasi yang meliputi komunikasi vertikal yakni komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Komunikasi horizontal (*horizontal communication*) adalah komunikasi yang melibatkan antar individu atau kelompok pada level yang sama saluran-saluran ini memungkinkan individu-individu mengoordinasi tugas-tugas, membagi informasi, memecahkan masalah, dan menyelesaikan konflik, komunikasi horizontal dilakukan melalui kontak pribadi, telepon, email, memo, *voice mail*, dan rapat. Dan Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah komunikasi antar pimpinan seksi dengan staf seksi lainnya. (Ruliana. 2016. 104-107)

Saluran komunikasi eksternal dapat meliputi komunikasi dari organisasi ke khalayak maupun khalayak ke organisasi. Komunikasi dari organisasi ke khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa hingga khalayak memiliki keterlibatan, sehingga menciptakan komunikasi yang bersifat dua arah (*two way of communication*). Sedangkan komunikasi dari khalayak ke organisasi merupakan *feedback*

atau umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. (Ruliana. 2016. 119)

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menelaah terkait strategi komunikasi organisasi badan amil zakat yang ada di Kota Bima yakni badan amil zakat nasional Kota Bima atau kerap disebut dengan Baznas, potensi dana zakat yang ada di Kota Bima cukup besar, namun belum tergali secara maksimal, dan hal ini dapat dilihat dari penerimaan dana zakat, infaq dan shadaqah yang diperoleh oleh Baznas Kota Bima pada tahun 2019.

**Tabel 1.** Jenis dan Besarnya Penerimaan Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS) Serta Persentase dari Potensi Zakat di Kota Bima Tahun 2019

No	Jenis Penerimaan	Besarnya Zakat (Rp)	Persentase (%) dari Potensi
1	Zakat fitrah	Rp 1,282,734,000	31%
2	Zakat maal	Rp 131,896,497	3%
3	Infaq dan Shadaqah	Rp 76,769,412	2%
4	Zakat profesi	Rp 2,640,767,644	63%
5	DSKL	Rp 42,000,000	1%
<b>Jumlah ZIS</b>		Rp 4,174,167,553	100%

(Sumber: Data Sekunder 2019)

Jika dilihat dari tabel di atas zakat profesi salah satu dana zakat yang sangat besar jika dibandingkan dengan dana zakat yang lainnya dan jika dihitung dengan keseluruhan zakat profesi yang terkumpul di Baznas Kota Bima sebesar 63%, akan tetapi nominal dana zakat profesi belum seimbang jika diukur dengan jumlah tenaga kerja yang telah memenuhi syarat mengeluarkan zakat profesi yang ada di Kota Bima. Menurut Hafidhuiddin

dalam Irwan (2011) bahwa salah satu penyebab belum berfungsinya zakat sebagai instrument pemerataan dan belum terkumpulnya zakat secara optimal di lembaga-lembaga pengumpul zakat, adalah karena pengetahuan serta pemahaman masyarakat terhadap harta yang wajib dikeluarkan zakatnya masih terbatas pada sumber-sumber konvensional yang secara jelas dinyatakan dalam Al-Qur'an dan hadist dengan persyaratan tertentu. Sedangkan menurut Azizy dalam Irwan (2011), karena masyarakat kurang menerima informasi tentang ajaran zakat (bersifat kuantitatif, yaitu kurang tersentuh langsung oleh informasi tentang zakat yang seharusnya diberikan oleh badan amil zakat, atau bersifat kualitatif yaitu kurang mendapatkan pengertian tentang makna ajaran zakat sesuai dengan tingkat pemikiran masyarakat. Adanya pemahaman yang berbeda tentang zakat, menyebabkan kesadaran masyarakat masih rendah dan belum begitu sepakat mengenai bagaimana ketatalaksanaanya, bahkan kesadaran akan arti penting zakat.

Kemudian hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hamidy Thalib dalam penelitian yang berjudul: *model pengelolaan dana zakat untuk mengatasi kemiskinan di Kota Bima* dalam observasi yang dilakukan bahwa rendahnya atau minimnya zakat yang masuk disebabkan oleh lemahnya dalam aspek pencitraan atau bisa dikatakan rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat pada organisasi amil zakat dan hal ini disebabkan oleh kurang optimalnya fungsi komunikasi dalam organisasi Baznas

kemudian dana zakat yang dikelola hanya dana zakat yang terhimpun pada dana zakat fitrah, dan zakat mall dan zakat profesi yang hanya bersumber dari PNS.

Permasalahan soal zakat profesi masih menjadi pembahasan yang sangat menarik untuk dibahas mengingat zakat profesi dalam islam dikenal dengan istilah *al-kasb*, yaitu harta yang diperoleh melalui berbagai usaha, baik melalui kekuatan fisik, akal pikiran maupun jasa. Kemudian ditambahkan oleh Indrijatiningrum sebagaimana yang dikutip oleh Hadi dalam bukunya yang berjudul *problematika zakat profesi dan solusinya sebuah tinjauan sosiologi dan hukumnya* menurutnya bahwa salah satu potensi zakat di Indonesia adalah zakat penghasilan atau profesi. Pertimbangannya, karena zakat penghasilan atau profesi dapat menjadi sumber pendanaan yang cukup besar, bersifat tetap dan rutin oleh karena itu, jika zakat digali dari sumber penghasilan dan profesi tersebut, maka dimungkinkan dapat meningkatkan perekonomian bangsa. (Hadi. 2010:53-54)

Berbeda dari pendapat di atas justru Baznas Kota Bima bisa dikatakan masih sangat tertinggal dengan pengelolaan dana zakat profesi dan hal ini dikarenakan dana zakat profesi hanya ditarik dari *muzakki* zakat profesi PNS saja sedangkan profesi yang lainnya belum menjadi bagian dari *muzakki* zakat profesi.

Pengelolaan dana zakat profesi di Baznas kota Bima yang cenderung masih didistribusikan dalam bentuk konsumtif sedangkan

pengupayaan pendistribusian yang lebih efektif ialah dengan cara produktif. Selain itu badan amil zakat nasional perlu mengoptimalkan fungsi komunikasi organisasi dengan efektif mengingat dana zakat profesi yang ada di kota Bima cukup berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di kota Bima. Selain itu masyarakat kota Bima perlu disadarkan tentang tatacara membayarkan zakat profesi karena dalam perspektif masyarakat kota Bima sejauh ini masyarakat kota Bima percaya bahwa dengan mengeluarkan sedekah ke orang yang tidak mampu atau memotong hewan lalu dibagikan dimasyarakat itu dianggap sebagai bagian bahwa dia telah berzakat dan penghasilan yang dia peroleh dan ia bagikan kepada yang berhak dengan cara memberikan langsung kepada orang yang tidak mampu mereka menganggap itu adalah bagian dari mensucikan harta mereka atau kerap dikenal dengan berzakat, sedangkan yang benar ialah segala sesuatu yang berkaitan dengan zakat ialah melalui perantara amil zakat, kemudian amil zakat selaku pengelola dana zakat kurang memperhatikan terkait penarikan dana zakat di beberapa tenaga kerja salah satunya ialah PNS, amil zakat menerima setoran dana zakat dari setiap instansi tanpa harus tahu bagaimana keadaan muzakkinya, apakah muzakkinya memiliki tanggungan yang lain atau muzakki tersebut bebas dari hutang karena seseorang yang wajib zakat ialah seseorang yang bebas dari hutang, memenuhi syarat-syarat zakat dan telah mencapai batas minimal dari standar ukur zakat profesi.

Berdasarkan data lapangan yang peneliti lakukan pengelolaan dana zakat profesi di Baznas Kota Bima masih kurang terkelola hal ini dikarenakan tidak adanya pembagian yang jelas terkait kejelasan pendistribusian dana zakat profesi di lingkungan Kota Bima, dana zakat profesi merupakan salah satu dana zakat yang jumlahnya paling besar jika dibandingkan dana zakat lainnya, akan tetapi Baznas Kota Bima kurang memperhatikan terkait program pendistribusian dana zakat yang berdasarkan jenis zakat yang terkumpul, sehingga kurangnya dana zakat profesi yang bersumber dari tenaga kerja yang lainnya ialah disebabkan oleh kurangnya pemahaman masyarakat akan informasi terkait jenis-jenis zakat dan ajaran zakat yang sebenarnya. Selain itu dalam upaya mensosialisasikan terkait zakat Baznas Kota Bima perlu membuat program khusus terkait zakat profesi perlu adanya pengadaan atau strategi komunikasi yang terpisah dari jenis zakat lainnya sehingga masyarakat memahami fungsi serta syarat-syarat dari zakat profesi itu sendiri

Adanya beberapa permasalahan yang peneliti paparkan di atas akan sangat penting suatu organisasi untuk menerapkan saluran komunikasi untuk memperbaiki sistem informasi yang ada di lingkungan internal maupun eksternal organisasi, serta pengupayaan penerapan strategi komunikasi dalam roda organisasi Baznas, Hal ini dikarenakan strategi komunikasi sendiri merupakan suatu sistem yang praktis dan suatu sistem yang sentral dalam keberhasilan proses komunikasi. Dalam konteks kelembagaan atau

organisasi strategi komunikasi merupakan tubuh organisasi atau inti kehidupan organisasi yang memilikinya dan komponen vital menuju keberhasilan dan kesuksesan, terlebih dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan masyarakat seperti halnya Baznas Kota Bima, dengan adanya penerapan strategi komunikasi menjadi alat penggerak untuk menentukan arah keberhasilan dalam menumbuh kembangkan pengelolaan dana zakat profesi yang ada di Kota Bima, dan untuk memahami lebih jauh terkait pengelolaan dana zakat profesi peneliti ingin menelaah lebih jauh terkait *“Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Pengelolaan Dana Zakat Profesi Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bima”*

### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana strategi komunikasi organisasi Baznas (Badan Amil Zakat Nasional) Kota Bima dalam pengelolaan dana zakat profesi?
2. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat komunikasi organisasi Baznas (Badan Amil Zakat Nasional) Kota Bima dalam pengelolaan dana zakat profesi ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis strategi komunikasi organisasi Baznas (Badan Amil Zakat Nasional) Kota Bima dalam pengelolaan dana zakat profesi

2. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat komunikasi organisasi Baznas (Badan Amil Zakat Nasional) Kota Bima dalam pengelolaan dana zakat profesi

#### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Secara teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan memperkaya ilmu pengetahuan tentang zakat profesi
2. Secara metodologis
  - a. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi rujukan atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang mempunyai topik dan tujuan sama dalam penelitian.
  - b. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi pedoman dalam membahas persoalan zakat dan hasil penelitian ini berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan.
  - c. Kesimpulan penelitian ini dapat dijadikan sebagai pemecah masalah yang telah dirumuskan oleh peneliti sebelumnya.
3. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:
  - a. Ketua Baznas Kota Bima, penelitian ini diharapkan mampu menjadi pengetahuan bagi ketua Baznas untuk menganalisis optimalisasi fungsi komunikasi organisasi di Baznas Kota Bima

- b. Lembaga, Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran untuk memperbaiki kinerja dalam pengelolaan zakat di Baznas Kota Bima
- c. Peneliti, penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan terkait pentingnya menganalisis optimalisasi fungsi komunikasi organisasi Baznas dalam meningkatkan zakat profesi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Konsep**

##### **1. Konsep Strategi Komunikasi**

###### **a. Pengertian strategi komunikasi**

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki strategi-strategi tersendiri dalam memajukan organisasi yang dimulai dari strategi yang paling sederhana sampai pada strategi-strategi brilian. Strategi merupakan prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi, Allison dan Kaye (2014: 3). Strategi sebagai suatu prioritas dan cara untuk mencapai tujuan dari organisasi, cara yang digunakan mengacu pada misi untuk mencapai visi organisasi. Dalam melaksanakan strategi perlu melibatkan seluruh *stakeholder* organisasi sehingga terjadi kebersamaan dan konsistensi bagi para anggota organisasi untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Aktivitas strategi pada setiap lembaga atau organisasi yang pada umumnya berkaitan dengan usaha mengembangkan suatu tim kerja sama atau kelompok orang dalam satu kesatuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi yang telah ditetapkan

sebelumnya. Karena itu setiap bentuk kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan, tentu memerlukan strategi. (Hendra, 2017)

Strategi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah taktik untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam mencapai suatu maksud. Jadi strategi adalah rangkaian keputusan dan tindakan untuk mencapai suatu maksud dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebelum strategi ditetapkan, para pelaku strategi harus mengetahui arah tujuan yang ingin dicapai sebagai landasan awal dalam perencanaan strategi yang tepat dan relevan dengan visi misi dan tujuan organisasi. Pimpinan organisasi sebagai seorang yang memiliki otoritas tertinggi. Semua kendali, wewenang, kebijakan dan keputusan dimiliki oleh pemimpin. Profesionalisme dalam menempatkan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan dengan strategi, sistem, dan struktur yang jelas dapat membantu untuk mencapai tujuan. Pentingnya strategi bagi organisasi sebagai proses pencapaian tujuan memerlukan perhatian dari seluruh aspek individu yang memiliki kedudukan sebagai pelaku strategi. Menurut David, (2006:3), Dalam buku Manajemen Strategis terdapat beberapa pendapat dari para ahli terkait strategi yaitu:

- 1) “Jika kita ketahui di mana kita berada dan bagaimana kita akan mencapai tujuan kita, kita mungkin dapat melihat arah kita berjalan, dan jika hasil yang terlihat tidak sesuai, maka buatlah perubahan segera”.

- 2) “Tanpa strategi, perusahaan seperti kapal tanpa kendali, berputar-putar dalam lingkaran. Seperti pengemis, tidak memiliki tempat yang ingin dituju”.

Strategi juga merupakan langkah-langkah yang cermat yang seharusnya dimiliki oleh sebuah organisasi. Strategi dibuat untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien, oleh karena itu pemahaman tentang strategi amatlah penting untuk dapat membuat strategi agar tujuan organisasi dapat dicapai sesuai yang diharapkan. Menurut Siagian, (1986:110), bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan implementasi oleh seluruh jajaran atau organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Menurut Kotler strategi adalah wujud rencana yang terarah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Swasta strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan. Strategi juga di definisikan sebagai suatu proses yang menentukan arah yang perlu dituju oleh organisasi untuk memenuhi misinya. (Hendra, 2017)

Setiap lembaga atau organisasi pasti ingin mencapai tujuan yang diharapkan namun dalam pencapaian tujuan tersebut suatu strategi komunikasi organisasi itu sangat diperlukan. Jadi untuk mencapai tujuan yang terarah, organisasi harus memiliki strategi dan melakukan pengelolaan informasi yang terdapat di dalam organisasi tersebut agar lebih terarah dan bermanfaat untuk individu, kelompok maupun organisasi itu sendiri. Menurut

Mulyana (2010:147), bahwa strategi komunikasi organisasi merupakan perencanaan dan manajemen cara berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berhasil tidaknya komunikasi yang efektif banyak ditentukan oleh strategi komunikasi organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik orasionalnya. Strategi komunikasi organisasi juga merupakan suatu cara untuk mengatur pelaksanaan proses komunikasi sejak dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi untuk mencapai suatu tujuan. Strategi komunikasi organisasi bertujuan agar pesan mudah dipahami secara benar, penerima pesan dapat dibina dengan baik dan kegiatan dapat termotivasi untuk dilakukan. (Hendra, 2017)

Strategi komunikasi organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu siasat atau cara-cara yang ditetapkan terlebih dahulu yang meliputi rencana menyalurkan dan mengarahkan kegiatan atau tindakan komunikasi yang dilakukan oleh komunikator untuk mempertimbangkan situasi yang mungkin akan dihadapi dalam mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian merumuskan strategi komunikasi organisasi berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi di masa depan guna mencapai efektifitas dengan strategi komunikasi organisasi ini. Berarti dapat ditempuh beberapa cara dalam memahami komunikasi secara sadar untuk menciptakan suatu perubahan pada khalayak atau sasaran yang mudah dan

cepat. Efektifitas dari suatu strategi komunikasi organisasi selain akan tergantung pada kemantapan isi pesan yang diselaraskan dengan kondisi khalayak dan sebagainya maka turut dipengaruhi oleh metode penyampaian kepada sasaran, (Arifin. 1984 : 64).

Strategi Komunikasi yang Menurut Fill yang dikutip dari Pambayun Menur Seta strategi komunikasi terbagi menjadi tiga teori utama,

- 1) *Put strategy*, dimana strategi komunikasi pada bagian ini difokuskan untuk meraih khalayak masyarakat, yang bertujuan untuk mengarahkan khalayak untuk dapat melihat produk, mempertimbangkan, kemudian masuk ke dalam jaringan perusahaan.
- 2) *Push strategy*, strategi komunikasi ini memfokuskan pada kemampuan kinerja karyawannya, strategi ini mengarahkan pada terwujudnya kekuatan untuk mendorong kesetiaan dan komitmen kerjanya.
- 3) *Pull Strategy*, strategi komunikasi untuk mempertahankan *image* perusahaan dan prosesnya mengarahkan pada tujuan untuk menjaga hubungan dengan relasi dan pelanggan perusahaan. (Seta. 2014: 25)

Sehubungan dengan itu Muhammad Arni mengatakan bahwa strategi komunikasi adalah semua yang terkait mengenai rencana dan taktik atau cara yang akan dipergunakan untuk melancarkan komunikasi dengan menampilkan pengirim, pesan, dan penerimanya pada proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Arni. 2004: 65). Sedangkan menurut Arifin strategi komunikasi merupakan seluruh keputusan kondisional tentang

tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan. Yang artinya dalam merumuskan strategi komunikasi berarti memperhitungkan kondisi dan situasi yang akan dihadapi dan yang mungkin akan dihadapi dimasa depan, guna mencapai efektivitas untuk menciptakan perubahan pada diri khalayak. Strategi komunikasi memungkinkan suatu tindakan komunikasi dilakukan untuk target-target komunikasi yang dirancang sebagai target perubahan. Menurut Pace, Peterson dan Burnett menyatakan bahwa strategi Komunikasi memiliki tiga tujuan, yaitu : memungkinkan suatu tindakan komunikasi dilakukan untuk target-target komunikasi yang dirancang sebagai target perubahan. Menurut R. Wayne Pace, Brent D. Peterson dan M. Dallas Burnett menyatakan bahwa strategi Komunikasi memiliki tiga tujuan, yaitu :

1. *To secure understanding* – memastikan pesan diterima oleh komunikan.
- 2) *To establish acceptance* – membina penerimaan pesan.
- 3) *To motivate action* – kegiatan yang dimotivasi.

Dari penerapan di atas peneliti menarik kesimpulan bahwa dalam strategi komunikasi memberi manfaat tersendiri dalam menjalankan organisasi baik itu untuk kemajuan organisasi itu sendiri ataupun untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada di lingkungan organisasi.

#### b. Sifat-sifat strategi komunikasi

Strategi komunikasi merupakan sebuah perencanaan komunikasi yang ada di dalamnya, tentunya ketika direncanakan akan terlihat sumber pesan, pesan, proses pengolahan pesan, dan bagaimana pesan digunakan

di dalam proses komunikasi itu sendiri. Dengan demikian, berbicara sifat strategi komunikasi maka keberadaannya melekat atau terintegrasi dengan berbagai macam perencanaan komunikasi. Perencanaan komunikasi sendiri merupakan kajian dari organisasi komunikasi . dengan demikian, sifat strategi komunikasi dapat dijelaskan di antara sebagai berikut:

- 1) Bagian terintegrasi dari kajian perencanaan komunikasi
- 2) Membutuhkan peran dari kredibilitas komunikator.
- 3) Membutuhkan *setting* komunikasi yang jelas
- 4) Dapat digunakan sebagai salah satu proses komunikasi dalam berbagai situasi
- 5) Banyak dirasa implementasinya dalam kajian organisasi
- 6) Memberikan manfaat yang sifatnya mengukur tingkat efektivitas pesan tersampaikan dan dimengerti oleh komunikan. .(Suryadi, 2018 : 10)

Dari sifat-sifat tersebut, strategi komunikasi sebenarnya memiliki sifat yang adaptif dengan kondisi dan kajian dari sejumlah objek dalam bidang komunikasi. Strategi komunikasi memang tidak setua kajian komunikasi lainnya. dengan demikian, ada sifat khusus dari keberadaan strategi komunikasi ini, yaitu mencerminkan suatu epistemologis dari semua implementasi model, teori, dan jenis maupun memperoleh target komunikasi yang unggul. (Suryadi, 2018 : 10)

Dalam perkembangan sejumlah pakar komunikasi melakukan diskusi bahwa strategi komunikasi lebih kepada bentuk dari sejumlah langkah

strategi yang diambil oleh sebuah organisasi sehingga semua aktivitas komunikasinya mampu mencapai sasaran secara efektif. Strategi komunikasi pada dasarnya melekat pada semua pelaku komunikasi, tetapi awalnya didahului oleh sebuah pemikiran strategis yang dimiliki oleh para pimpinan dari organisasi tertentu. (Suryadi, 2018 : 11)

c. Faktor pendukung dan penghambat strategi komunikasi organisasi

Keberhasilan strategi komunikasi tentunya tidak bisa begitu saja diperoleh tanpa menganalisa keunggulan-keunggulan dan kesiapan semua komponen yang terlibat di dalamnya. Strategi komunikasi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Strategi komunikasi merupakan paduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai suatu tujuan (Effendi, 2003:301)

Menyusun strategi komunikasi harus memperhitungkan faktor-faktor pendukung dan penghambat. Berikut ini bagian komponen komunikasi dan faktor pendukung serta penghambat pada setiap komponen tersebut (Effendy 2003:35)

- 1) Mengenal sasaran komunikasi
- 2) Faktor situasi dan kondisi
- 3) Pemilihan media Komunikasi
- 4) Pengkajian tujuan pesan komunikasi
- 5) Peranan komunikator dalam komunikasi

- 6) Daya tarik sumber
- 7) Kreadibilitas sumber

Empat faktor penting yang harus diperhatikan dalam menyusun strategi komunikasi.

- 1) Mengenal khalayak.

Khalayak itu aktif sehingga antara komunikator dengan komunikan bukan saja terjadi saling hubungan, tetapi juga saling mempengaruhi.

- 2) Menyusun Pesan, yaitu menentukan tema dan materi.

Syarat utama dalam mempengaruhi khalayak dari pesan tersebut ialah mampu membangkitkan perhatian, awal efektivitas dalam komunikasi ialah bangkitnya perhatian dari khalayak terhadap pesan yang disampaikan.

- 3) Menetapkan metode

Dalam hal ini metode penyampaian yang dapat dilihat dari dua aspek : menurut pelaksanaannya, dapat diwujudkan dalam dua bentuk yaitu, metode *redundancy (repetition)* dan *canalizing*. Sedangkan yang kedua menurut bentuk dan isinya. dikenal metode Informatif, persuasif, edukatif, kursif. Metode *redundancy* adalah cara mempengaruhi khalayak dengan cara mengulang-ngulang pesan pada khalayak. Metode *canalizing* yaitu mempengaruhi khalayak untuk menerima pesan yang disampaikan, kemudian secara perlahan-lahan merubah sikap dan pola pemikirannya kearah yang kita kehendaki. Metode informatif, lebih

ditujukan kepada pengguna akal pikiran khalayak dan dilakukan dalam bentuk pernyataan berupa keterangan, penerangan, berita dan sebagainya. Metode persuasif yang mempengaruhi khalayak dengan jalan membujuk. Dalam hal ini khalayak digugah baik pikirannya maupun perasaannya. Metode edukatif, memberikan suatu ide kepada khalayak berdasarkan fakta-fakta, pendapat, dan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi kebenarannya dengan disengaja, teratur dan berencana dengan tujuan merubah tingkah laku manusia kearah yang diinginkan. Metode kursif mempengaruhi khalayak dengan jalan memaksa tanpa memberi kesempatan berpikir untuk menerima gagasan-gagasan yang dilontarkan, dimanifestasikan dalam bentuk peraturan-peraturan, intimidasi dan biasanya di belakangnya berdiri kekuatan tangguh.

#### 4) Pemilihan media Komunikasi.

Kita dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa media, bergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang disampaikan dan teknik yang dipergunakan, karena masing-masing medium mempunyai kelemahan-kelemahannya tersendiri

## 2. Komunikasi Organisasi

### a. Definisi komunikasi organisasi

Pace dan Faules yang dialih bahasakan oleh Mulyana mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai petunjuk atau penafsiran

pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi, dengan demikian, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan dalam suatu lingkungan.

Unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berada dalam organisasi tersebut. unit dasar dalam komunikasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan. Komunikasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan menjadi sebuah “pertunjukan” dan menciptakan pesan baru.

Komunikasi suatu organisasi memberikan pemahaman mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalamnya, seperti apakah instruksi pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh bawahannya ataupun bagaimana bawahannya mencoba menyampaikan keluhan kepada pimpinan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan, Schein (dalam Muhammad, 2007:23), menyatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain dan

tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2007:65), komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelolaan, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *Upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan. Komunikasi Horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Katz dan Kahn (dalam Muhammad, 2007:65), menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Menurut Katz dan Kahn organisasi adalah sebagai suatu sistem terbuka yang menerima energi dari lingkungan dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan. Zelko dan Dance (dalam Muhammad, 2007:66), mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama pegawai yang

sama tingkatannya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklan dan hubungan masyarakat umum.

Muhammad (2007:66), menekankan meskipun bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini, tapi dari semuanya itu ada beberapa hal yang umum yang dapat disimpulkan, yaitu:

- 1) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal
- 2) Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media
- 3) Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/*skill*nya.

Tujuan komunikasi organisasi antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapat pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan, untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak luar organisasi, (Husein. 1998: 27).

b. Strategi komunikasi organisasi

Setiap lembaga atau organisasi pasti ingin mencapai tujuan yang diharapkan namun dalam pencapaian tujuan tersebut suatu strategi komunikasi organisasi itu sangat di perlukan. Jadi untuk mencapai tujuan yang terarah, organisasi harus memiliki strategi dan melakukan pengelolaan informasi yang terdapat di dalam organisasi tersebut agar lebih terarah dan bermanfaat untuk individu, kelompok maupun organisasi itu sendiri. Setiap organisasi pasti membutuhkan strategi komunikasi organisasi, menurut Deddy Mulyana (2010:147), bahwa strategi komunikasi organisasi merupakan Perencanaan dan manajemen cara berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berhasil tidaknya komunikasi yang efektif banyak ditentukan oleh strategi komunikasi organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Strategi komunikasi organisasi juga merupakan suatu cara untuk mengatur pelaksanaan proses komunikasi sejak dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi untuk mencapai suatu tujuan. Strategi komunikasi organisasi bertujuan agar pesan mudah dipahami secara benar, penerima pesan dapat dibina dengan baik dan kegiatan dapat termotivasi untuk dilakukan.

Strategi komunikasi organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu siasat atau cara-cara yang ditetapkan terlebih dahulu yang meliputi rencana menyalurkan dan mengarahkan kegiatan atau tindakan komunikasi yang

dilakukan oleh komunikator untuk mempertimbangkan situasi yang mungkin akan dihadapi dalam mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian merumuskan strategi komunikasi organisasi berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi di masa depan guna mencapai efektifitas dengan strategi komunikasi organisasi ini. Berarti dapat ditempuh beberapa cara dalam memahami komunikasi secara sadar untuk menciptakan suatu perubahan pada khalayak atau sasaran yang mudah dan cepat. Efektifitas dari suatu strategi komunikasi organisasi selain akan tergantung pada kemantapan isi pesan yang diselaraskan dengan kondisi khalayak dan sebagainya maka turut dipengaruhi oleh metode penyampaian kepada sasaran, Anwar Arifin (1984 : 64).

#### c. Fungsi komunikasi organisasi

Menurut Liliweri ada dua fungsi komunikasi organisasi yaitu yang bersifat umum dan khusus.

##### 1) Fungsi umum

- a) Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.
- b) Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan.

- c) Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan, agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal) belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain tentang apa yang “dijual” atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.
- d) Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

## 2) Fungsi khusus

- a) Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkan ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau perintah.
- b) Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antar sesama bagi peningkatan produk organisasi.
- c) Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

Sehubung dengan fungsi komunikasi organisasi di atas, Conrad juga menyatakan ada dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu fungsi komando dan

fungsi relasi yang mendukung organisasi menghadapi situasi yang kurang menentu.

a) Fungsi komando

- (1) Mengarahkan dan membatasi tindakan
- (2) Menangani dan memelihara tampilan yang dekat melalui umpan balik
- (3) Menggunakan publikasi dan instruksi

b) Fungsi relasi

- (1) Menciptakan dan melanjutkan sifat impresional dalam organisasi
- (2) Membuat koordinasi antarunit kegiatan
- (3) Menentukan dan mendefinisikan peran organisasi

Fungsi komunikasi untuk mengambil keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti

- a) Menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan individual.
- b) Mengelola berbagai akibat yang ditinggalkan atau memelihara tradisi organisasi
- c) Menciptakan prespektif bagi peluang pembagian pengalaman kerja.

Sendjaja mengemukakan ada empat fungsi komunikasi organisasi dalam yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif.

- 1) Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi, maksudnya seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih

banyak dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun untuk mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan bawahan membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

- 2) Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini dalam semua lembaga atau organisasi. Pertama, atasan yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan dan memberi instruksi atau perintah kepada bawahan. Kedua, berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja, artinya bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.
- 3) Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka mempersuasikan atau membujuk/menghimbau bawahannya secara

halus daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh bawahan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

- 4) Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan bawahan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri bawahan terhadap organisasi.

d. Peran komunikasi organisasi dan perilaku organisasi

Komunikasi organisasi dalam proses penyampaian pesan atau informasi yang dilakukan oleh pemimpin atau manajernya, misalnya yang bertindak sebagai komunikator, memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan peran yang sedang dia lakukan. Dalam kaitanya dalam hal ini Henry Mintzberg dalam Romli menyatakan wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan

yaitu peranan antarpersonal, peranan informasi, dan peranan memutuskan. Berikut ini dijelaskan ketiga peranan dari seorang manajer tersebut:

1) Peranan antarpersonal

Dalam kaitanya dengan peranan antarpersonal seorang manajer meliputi tiga hal yaitu:

a) Peranan tokoh

Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan. Karena ia merupakan seorang tokoh maka selain pelbagai upacara di kantornya, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri pelbagai upacara. Dalam peranan ini seorang manajer berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, ajakan dan sebagainya.

b) Peranan pemimpin

Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab lancar tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada setiap tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan pengorganisasian, pergerakan, pengawasan dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya antara lain memotivasi

para karyawan agar giat bekerja. Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

c) Peranan penghubung

Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal baik secara formal maupun secara tidak formal

2) Peranan informasi

Dalam organisasinya seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi ia mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional dari seorang manajer meliputi peranan-peranan sebagai berikut:

a) Peranan monitor,

Manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau bawahannya dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat hubungan pribadinya yang selalu dibinanya.

b) Peranan penyebar

Dalam peranan sebagai penyebar, seorang manajer menerima dan menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemudian disebarakan kepada bawahannya.

c) Peranan juru bicara

Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi pada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi. Dalam peranannya sebagai juru bicara itu, ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasi berjalan sesuai peraturan sebagaimana mestinya.

3) Peranan memutuskan

Seorang manajer memegang peranan yang amat penting dalam system pengambilan keputusan dalam organisasinya ada empat peranan yang cakup pada peranan ini:

- a) Peranan wiraswasta
- b) Peranan pengendali gangguan
- c) Peranan penentu sumber
- d) Peranan perunding
- e. Saluran komunikasi organisasi

Saluran komunikasi adalah alat yang digunakan oleh komunikator untuk menyebarkan (mendistribusikan) suatu pesan dengan tujuan memperoleh respon-respon atau timbal balik. Saluran komunikasi ini terdiri dari saluran interpersona dan saluran massa. Saluran interpersona dapat bersifat langsung seperti komunikasi tatap muka dan saluran tidak langsung, seperti *telephon, sms, BBM, line, whatsapp*, dan sebagainya. Saluran massa yaitu media massa, berupa media cetak dan elektronik. Masing-masing media ini memiliki pengaruh yang berbeda, tergantung pada tujuan komunikasi yang hendak di capai oleh organisasi.

Brent dan Stewart (2013) merangkum saluran komunikasi organisasi dengan mengutip sebagian dari pendapat R.Wayne Pace (1983). Saluran komunikasi organisasi tersebut memperlihatkan adanya variasi metode komunikasi yang digunakan dalam organisasi. Metode komunikasi yang digunakan dapat berbentuk lisan, tulisan, atau lisan dan tulisan (Pace dan Faules, 2006) yang sifatnya *two way communication* (komunikasi dua arah ) secara timbal balik. Sedangkan media komunikasi

yang digunakan bersifat khusus (*special media*) seperti internet, DVD, *facsimile pamphlet*, poster dan lain sebagainya.

f. Hambatan dalam komunikasi organisasi

Ada lima hambatan dalam organisasi yang kerap muncul dalam komunikasi organisasi menurut Plunkett dan Ather kelima hambatan tersebut antara lain;

1) *Management level* (tingkatan manajemen)

Dalam organisasi terdapat peningkatan manajemen yaitu *top*, *upper*, *middle* dan *lower managent* dan dalam tingkatan manajemen tersebut dapat saja terjadi penyampaian pesan atau informasi yang tidak sepenuhnya berlangsung dengan lancar, baik ditinjau dari arah atau aliran informasi atau pola komunikasi baik secara *top down* maupun secara *buttom up*

2) *Number of people supervised* (jumlah staf yang berbeda dalam kendali atau dibawah pengawasan.

Jika staf atau karyawan yang langsung di bawah pengawasan seorang pimpinan kurang dari dua belas orang, maka komunikasi mengenai bidang tugas atau pekerjaannya lebih lancar. Sebaiknya, jika staf yang di bawah komandonya lebih dua belas orang maka kecenderunganya komunikasi akan terhambat.

3) *The rank of position in the organization* (jenjang kepangkatan, jabatan, dan status atau kedudukan organisasi)

Jika jenjang kepangkatan jabatan, dan status atau kedudukan didalam organisasi terlalu jauh maka komunikasi yang terjadi kurang lancar dan kaku.

4) *Change in manager* (pergantian manajer)

Perubahan atau pergantian manajer atau perubahan sikap dari Seorang manajer dapat mengakibatkan perubahan dalam pola komunikasi dari atasan ke bawahan

5) *Manager interpetation* (interpetasi manajer)

Masing-masing manajer memiliki pola pikir cara menafsirkan dan pola berhubungan yang berbeda terhadap para karyawan. Misalnya, ada manajer yang suka terhadap karyawan walaupun pekerjaanya kurang baik asalkan karyawan tersebut pandai bersikap tetapi ada juga manajer yang suka terhadap sifat karyawan yang cuek atau urakan tapi hasil kerjanya bagus dan memuaskan.

Hambatan atau gangguan berkomunikasi merupakan pengaruh dari “dalam” dan “luar” individu atau lingkungan yang “merusak” aliran informasi atau isi hambatan tersebut seperti di atas, berikut ini diuraikan cara mengatasi hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi menurut Bovee dan Thill (dalam Sutrisna Dewi, 2006:18). Cara tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Memelihara iklim komunikasi terbuka
- 2) Bertekad memegang teguh etika berkomunikasi
- 3) Memahami kesulitan komunikasi antarbudaya

- 4) Menggunakan pendekatan komunikasi yang berpusat pada penerima
- 5) Menggunakan teknologi secara bijaksana
- 6) Menciptakan dan memproses pesan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:
  - a) Memahami penerimaan pesan
  - b) Menyesuaikan pesan dengan penerima
  - c) Mengembangkan dan menghubungkan gagasan
  - d) Mengurangi jumlah pesan
  - e) Memilih saluran atau media komunikasi yang tepat
  - f) Meningkatkan keterampilan berkomunikasi
- 7) Memberikan umpan balik (*feedback*)

### **3. Dimensi-Dimensi Komunikasi Organisasi**

#### **a. Komunikasi internal**

Komunikasi internal oleh Lawrence D. Brennan (Effendi, 2005:122-130) pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horizontal dan vertikal dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi dan manajemen) berlangsung.

Jika kita perhatikan, komunikasi internal dalam suatu organisasi itu ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain, yakni;

#### **1) Komunikasi vertikal**

Komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Komunikasi dari pimpinan ke bawahan atau *downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya menurut Katz dan Khan (Rahman 2000) ada lima jenis komunikasi *downward* yaitu:

- a) *Job instruction* (intruksi kerja), yakni komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus.
- b) *Job rationale* (rasio kerja) yakni komunikasi yang menghasilkan pemahaman pada tugas dan hubungan pada pengaturan lainnya
- c) *Procedure* dan *practice* (prosedur dan pelaksanaan) yakni komunikasi tentang kebijakan-kebijakan aturan-aturan, regulasi dan manfaat-manfaat yang ada.
- d) *Feedback* (umpan balik) yakni komunikasi yang menghargai tentang bagaimana individu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik
- e) *Indoctrinations of goals* (doktrin atas tujuan) yakni komunikasi yang dirancang dengan karakter idiologi yang memberikan motivasi karyawan tentang penting suatu misi organisasi secara keceluruhan.

Sedangkan komunikasi ke atas atau *upward communication* adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan dalam

rangka menyediakan *feedback* atau umpan balik bagi manajemen. Para karyawan menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui.

Asumsi dasar dari komunikasi ke atas ini adalah bahwa karyawan harus diperlakukan sebagai *partner* dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi jenis ini akan menarik ide-ide dan membantu karyawan untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (manajer), yakni dalam hal ini pendengaran yang baik menghasilkan pendengar yang baik. Komunikasi ke atas ini memiliki empat tipe khusus yaitu:

- a) Informasi tentang sikap pekerja, moral dan efisiensi yang berhubungan dengan kebijakan, perencanaan, dan masalah-masalah
- b) Pengembangan yang signifikan dalam unit-unit kerja departemen
- c) Kesalahan yang menurunkan efisiensi
- d) Masalah tidak diketahui cara penyelesaian oleh pekerja

Tiga faktor yang secara konsisten yang berhubungan dengan komunikasi ke atas ini adalah:

- a) Bawahan mempercayai atasan
- b) Persepsi bawahan bahwa atasan sangat mempengaruhi masa depan mereka kelak
- c) Bawahan memobilisasi aspirasi,

Perlu digarisbawahi di sini bahwa ada kecenderungan di mana terdapat distorsi komunikasi dari bawah ke atas. Terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan munculnya distorsi komunikasi tersebut, di antaranya:

a) Struktur kewenangan dari organisasi

Wewenang yang arbiter dan lebih fleksibel cenderung akan meningkatkan distorsi komunikasi dari bawah ke atas. Nilai dan aturan-aturan yang bertentangan, sekresi, dan ketertutupan supervisi juga merupakan kondisi yang cenderung menciptakan perasaan gelisah dan tidak aman antara para bawahan

b) Distorsi komunikasi dari bawahan ke atas

Penanganan, pemunculan atau bentuk-bentuk lain dari distorsi informasi yang dilakukan oleh pekerja menimbulkan pengaruh yang berbeda pada bawahan.

c) Sinisimen dan ketidakpercayaan dalam organisasi.

Iklim seperti ini dapat melahirkan perasaan tidak aman yang selanjutnya menjadi distorsi. Untuk menghindari terjadinya distorsi komunikasi, maka manajer harus mampu mendorong terjadinya sebuah arus informasi yang “bebas” dari bawah ke atas dan menyelesaikan masalah-masalah, maningkatkan gambaran kerja, perencanaan, sikap, dan memahami perasaan dari pekerja. Di samping itu, yang harus dilakukan manajer, di antaranya adalah;

- a) Mempersiapkan diri dalam segala hal untuk mendengar kabar baik maupun kabar buruk
- b) Keluar dari kantor dan memeriksa bagaimana segala sesuatu berjalan, dan
- c) Mengembangkan “seni pendengaran” terhadap orang yang tepat.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut di atas, dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan ke bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran dari para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijakan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan, atau bisa juga melalui eselon-eselon, bergantung pada besarnya dan kompleksnya organisasi. Komunikasi vertikal yang lancar, terbuka, dan saling mengisi merupakan pencerminan sikap kepemimpinan yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik di antara jenis kepemimpinan lainnya. Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan antarmanusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi ditentukan oleh *frame of refence dan field of experience* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Pada hakikatnya, tingkah laku manusia merupakan pencerminan *frame of refence*.

Seorang pimpinan yang baik, dalam arti kata, menyadari pentingnya mengembangkan komunikasi dengan bawahan atau staf, akan berusaha melakukan tiga hal yang disebutkan tadi karena semakin teras kemampuan itu, akan semakin terjalin komunikasi yang sehat, terbuka, dan timbal balik. Ia bersedia untuk mendengarkan pendapat dan saran, bahkan kritik dari bawahan atau staf. Pengaruh sikap seorang pemimpin seperti itu akan membuat para karyawan merasa diperlukan sebagai manusia yang berharga, dan ini akan berimplikasikan terhadap kinerja dan produktivitas kerja pada dirinya.

## 2) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan atau bagaian yang memiliki kedudukan yang setara.

Fungsi komunikasi horizontal ini adalah;

- a) Memperbaiki koordinasi tugas
- b) Upaya pemecahan masalah
- c) Saling berbagi informasi
- d) Upaya pemecahan konflik
- e) Membina hubungan melalui kegiatan bersama

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antarpersona. Bahkan, bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Media atau saluran komunikasi horizontal terjadi dalam bentuk:

- a) Rapat komisi
- b) Interaksi pribadi, selama waktu istirahat.
- c) Obrolan di telepon
- d) Memo dan catatan.
- e) Kegiatan sosial
- f) Lingkaran kualitas (lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab).

Saluran-saluran ini memungkinkan individu-individu mengoordinasikan tugas-tugas, membagi informasi, memecahkan masalah, dan menyelesaikan konflik. Komunikasi horizontal dilakukan melalui kontak pribadi, telepon, *email*, memo, *voice mail*, dan rapat. Untuk meningkatkan komunikasi horizontal perusahaan dapat (1) melatih karyawan dalam kerja sama tim dan teknik komunikasi, (2) membangun sistem penghargaan berbasis pencapaian tim, dan (3) mendorong partisipasi penuh dalam fungsi-fungsi tim.

### 3) Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal lintas-saluran (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan karyawan seksi lain. Spesialis karyawan biasanya paling efektif dalam komunikasi dalam komunikasi lintas saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan.

### 4) Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal adalah semua cara yang dilakukan oleh organisasi untuk berkomunikasi dengan khalayak yang dijadikan sasaran organisasi. Komunikasi dengan khalayak di luar organisasi. Tujuannya adalah menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*) dan saling pengertian antara organisasi dengan khalayak.

Komunikasi eksternal dapat meliputi baik komunikasi dari organisasi ke khalayak maupun dari khalayak ke organisasi. Berikut ini akan dijelaskan dua bentuk berkomunikasi eksternal tersebut.

#### 1) Komunikasi dari organisasi ke khalayak

Komunikasi dari organisasi ke khalayak pada umumnya bersifat informasi, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak memiliki keterlibatan, sehingga, menciptakan komunikasi yang sifatnya dua arah (*two way of communication*). Kegiatan ini amat penting dalam usaha memecahkan masalah jika terjadi tanpa diduga, sebagai contoh, ialah masalah yang timbul akibat berita yang salah yang dimuat dalam salah satu surat kabar . dengan adanya hubungan baik dengan pihak media/pers sebagai kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi, masalah yang dijumpai tersebut kemungkinan besar tidak akan terlalu sulit untuk mengatasinya. Bukan tidak mungkin, sebelum berita dimuat, si wartawan terlebih dahulu bertanya mengenai kebenaran kejadian yang akan diberikan itu.

#### 2) Komunikasi dari khalayak ke organisasi

Komunikasi dari khalayak ke organisasi biasanya dilakukan secara langsung (*direct communication*) dan secara tidak langsung (*indirect communication*). Secara langsung biasanya pihak perusahaan dapat *customer education* atau *customer gathering* sehingga pihak perusahaan dapat mengetahui secara langsung respons dari pihak *customer* atau publik yang mengetahui secara langsung respons dari pihak *customer* atau publik yang dijadikan sasaran. Secara tidak langsung, khalayak atau publik biasanya menulis sesuatu kemudian memasukkan ke kotak saran yang disediakan oleh perusahaan, tetapi lebih dari itu khalayak bisa menulis di surat kabar jika dipandang masalah besar dan merugikan. Khalayak dalam komunikasi organisasi terdiri dari khalayak utama, yang terbagi menjadi khalayak internal dan khalayak eksternal dan berkaitan langsung dengan khalayak puncak sebagai sasaran dari komunikasi organisasi.

## 1. Konsep zakat dan manajemen

### a. Pengertian zakat.

Secara etimologi zakat memiliki dua makna yaitu bertambah dan pembersihan. Zakat berarti bertambah maksudnya yaitu harta yang dikeluarkan zakatnya akan bertambah baik di Dunia maupun di Akhirat.

Arti tumbuh dan suci tidak digunakan hanya untuk harta saja tetapi juga untuk jiwa orang yang menzakatnya. Sebagaimana firman Allah swt dalam QS. at-Taubah/9:103: "Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan

mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka, dan Allah maha mendengar lagi maha mengetahui”.

Menurut al-Qurthubi (W. 671H) dalam menafsirkan surah al-Taubah/9: 103 menegaskan bahwa zakat diambil dari semua komponen harta. Lantas harta yang dizakati itu harus berasal dari usaha yang baik, terpilih dan halal. (Parman. 2012: 126).

Secara terminologi, zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan oleh Allah untuk diserahkan kepada orang yang berhak. Zakat menurut istilah fikih berarti sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah diserahkan kepada orang-orang yang berhak. Nawawi mengutip pendapat Wahidin bahwa jumlah yang dikeluarkan dari kekayaan itu disebut zakat karena yang dikeluarkan itu menambah banyak, membuat lebih berarti dan melindungi kekayaan itu dari kebinasaan. Selain itu zakat merupakan ibadah *maaliah ijtima'iyah* yang memiliki posisi yang strategis dan menentukan bagi pembangunan kesejahteraan umat. Zakat tidak hanya berfungsi sebagai satuan ibadah vertikal kepada Allah (*hablumminnallah*), namun zakat juga berfungsi sebagai wujud ibadah yang bersifat horizontal (*hablumminannas*). (Huda, Novarini, DKK. 2015: 1-5)

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dipahami bahwa zakat merupakan kewajiban seorang muslim mengeluarkan sebagian hartanya yang telah mencapai nasab (batas minimal) dalam waktu tertentu

dan diberikan kepada orang-orang yang berhak menerima zakat untuk menyucikan diri dan membersihkan jiwa dan hartanya sesuai dengan yang diisyaratkan dalam al-Quran.

b. Jenis harta yang dizakati

Jenis harta yang harus dizakati, emas, perak, uang, hasil perdagangan, hasil perindustrian, perkebunan, hasil perikanan, pertambangan, peternakan, hasil pendapatan jasa dan serta *rikaz*. (Parman. 2012: 134-135)

1) Uang

Biasa disebut kertas, emas, perak dan logam lain yang dicetak dengan bentuk dan gambar tertentu, dikeluarkan oleh pemerintah suatu Negara sebagai alat penukar atau standar pengukuran nilai yang sah. Uang dapat menggantikan kedudukan emas karena uang menjadi harta berharga. Nilai uang yang seharga emas, wajib dizakati. Uang (emas, perak dan kertas) merupakan nilai tukar yang defenitif yang digunakan manusia dalam menghargakan sesuatu pada segala manfaat dan usaha.

Bagi Indonesia yang sudah memiliki undang-undang zakat, maka uang rupiah yang menjadi nilai tukar yang sah. *Nishab* harta uang adalah seharga *nishab* emas yaitu 20 *mitsqal* atau dinar, timbangan emasnya dua pilihan yaitu 85 gram atau 91,92 gram. (Wahbah. 2007: 130-137)

2) Hasil perdagangan dan perusahaan

Perdagangan merupakan salah satu bentuk usaha yang legal. Pergadangan adalah sesuatu yang dibeli atau dijual untuk tujuan memperoleh keuntungan. Makna harta perdagangan yaitu *'urudh*, bentuk jamak dari kata *'aradh* (harta dunia yang tidak kekal), binatang, tanaman, pakaian, maupun barang lainnya seperti perhiasan yang diperdagangkan. Barang dagangan yang dizakati harus memenuhi syarat yaitu melalui pertukaran jual beli atau sewa menyewa bukan dengan cara hibah, atau untuk dipakai oleh diri sendiri. (Wahbah . 2007: 168)

Selanjutnya laba perdagangan digabungkan dengan modal dan jenis barangnya. Misalnya, berdagang sapi, kerbau, kambing boleh digabungkan antara satu dengan yang lain. Demikian juga laba dan modal yang telah berkembang boleh digabung untuk menyempurnakan *nishab*. Untuk zakat *syirkah* atau perusahaan, modal perusahaan dan labanya digabungkan untuk dizakati.

### 3) Hasil pertambangan

Adapun syarat barang tambang:

- a) Dibentuk dan dibersihkan menjadi emas atau perak, dan mencapai *nishab*, atau barang tambang tersebut mencapai *nishab 20 mitsqal* tanpa dibentuk terlebih dahulu, atau mungkin barang tambang tersebut bukan emas dan perak tetapi harganya telah mencapai *nishab*.
- b) Penambang tersebut dilakukan oleh orang Islam sehingga wajib mengeluarkan zakat.

Dalam perekonomian modern sekarang, jenis-jenis pertambangan selain emas dan perak adalah tambang platina, tambang batu-batuan, tambang minyak.

#### 4) Hasil perindustrian

Makna industri adalah proses pengolahan bahan baku menjadi bahan jadi yang mempunyai manfaat dan nilai tambah. Kewajiban zakat industri diqiyaskan pada harta perdagangan.

#### 5) Hasil pertanian, perkebunan, dan perikanan

Nawawi (w.676 H) mengatakan bahwa zakat diwajibkan pada setiap tanaman yang tumbuh dimuka bumi, yang menjadi makanan pokok, sengaja ditanam seperti gandum, tembakau, jagung, padi dan sejenisnya.

Menurut UU No. 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, zakat pertanian disebutnya zakat tumbuh-tumbuhan. Jenisnya: padi, biji-bijian seperti jagung dan kacang-kacangan, tanaman hias seperti anggrek dan rumput hias, tebu, bambu, buah-buahan seperti kurma, mangga, jeruk, pisang, kelapa, rambutan, durian, sayur-sayuran seperti bawang, wortel, cabe serta segala jenis tumbuhan-tumbuhan yang bernilai ekonomis.

Mengenai hasil perkebunan seperti coklat, cengkeh, dan sawit. Demikian pula mengenai perikanan seperti tangkapan ikan laut dan tambak, maka *nishab*, kadar, dan *haulnya* sama dengan hasil pertanian.

Mengenai hasil perikanan, jika murni ditimbang, maka zakatnya diqiyaskan pada hasil pertanian sehingga zakatnya dalam bentuk zatnya,

yaitu ikan. Jumlah zakatnya, *nishabnya* sama dengan *nishab* hasil pertanian. Tetapi, jika hasil penjualan ikan terutama yang terjadi dipelelangan, langsung dijual atau dihargakan, maka *nishab* sama dengan *nishab* perdagangan, yaitu 85 gram atau 92 gram dengan *kadar* 2,5%

#### 6) Hasil perternakan

Binatang sangat banyak tetapi yang berguna bagi manusia sedikit sekali, antara lain unta, sapi, kambing, dan kerbau. Jenis binatang ternak inilah yang dizakati, dan adapun syarat zakat ternak. *Pertama: Nishab* dan *kadar* dalam bentuk ekor. Syarat ini mempertahankan jumlah dan batas ternak yang dizakati. *Nishab* 25-35 ekor unta, dizakati seekor anak unta betina umur satu tahu. *Nishab* 40-120 ekor kambing, *kadar* 1 ekor kambing. *Nishab* sapi 30-39, kadarnya 1 ekor anak sapi umur 1 tahun. *Kedua:* melewati waktu tahun (*haul*). *Tiga:* di gembalakan sepanjang tahun untuk memperoleh susu. *Empat:* tidak diperjakan menggarap tanah.

#### 7) Hasil pendapatan jasa (zakat profesi)

Zakat profesi/penghasilan adalah zakat yang dikenakan atas penghasilan atau pendapatan yang diperoleh oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaan yang ia usahakan, secara sendiri maupun secara bersama-sama.

Dalam terminologi bahasa Arab, biasa disebut dengan *raatib* pluralnya *rawaatib*. Sedangkan menurut kamus al-Wasit, gaji atau pendapatan ini disebut dengan *raatib* yaitu harus bersifat kontinyu dan tetap. Selain gaji,

terdapat istilah komisi atau *fee* yang termasuk kategori pendapatan atau penghasilan. Jika gaji bersifat tetap dan kontinyu, komisi atau *fee* merupakan imbalan atas pekerjaan bebas yang bersifat temporer. Dalam terminologi klasik, jenis imbalan seperti ini disebut dengan *u'ittiyat*. (Baznas, 2017)

Dalam perkembangannya, para pekerja dan pemilik keahlian ini justru memperoleh upah atau pendapatan yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bertani, beternak atau berdagang. Oleh karena itu, sangat tepat jika zakat diwajibkan kepada para pekerja yang mendapat upah dan gaji sebagaimana diwajibkan kepada petani dan pedagang. Dalam QS. Al-Baqarah: 267, Allah SWT mengisyaratkan bahwa zakat dikenakan kepada apa yang diusahakan (*Al-kasbu*). (Baznas, 2017)

Terdapat beberapa negara Islam yang menetapkan ketentuan terkait zakat profesi/penghasilan. Salah satu negara yang menetapkan hal tersebut adalah Saudi Arabia. Kerajaan Saudi Arabia (KSA) mewajibkan zakat atas segala jenis penghasilan, baik berupa laba atau pendapatan, baik secara perseorangan ataupun syarikat, baik perdagangan, perusahaan maupun kerja perseorangan. Dewan Kajian dan Fatwa KSA, Fatwa no 282, tanggal 11/11/1392 menyatakan wajib zakat atas seseorang yang memiliki uang yang sudah mencapai nishab, seperti seorang pegawai yang mendapatkan gaji bulanan.

Ketentuan mengenai wajib zakat atas gaji dan penghasilan, keuntungan dari pekerjaan dan seluruh pendapatan ini telah ditetapkan

dalam Mukhtamar Internasional I tentang Zakat di Kuwait, pada tanggal 29 Rajab 1404/ 30 April 1984 dan dalam Sidang Komisi Fatwa MUI di Padangpanjang pada bulan Januari 2009.<sup>15</sup> Selain itu, pemerintah Republik Indonesia juga telah menetapkan dalam UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat Pasal 4 ayat 2 huruf h bahwa zakat profesi/penghasilan adalah salah satu sumber zakat yang wajib dibayarkan. Kalaupun ada perbedaan pendekatan dalam penghitungan zakat profesi/penghasilan di berbagai negara Islam atau berpenduduk mayoritas muslim, maka dapat diberlakukan kaidah fikih sebagai berikut: “Ketahuilah bahwa keputusan/kebijakan seorang pemimpin/penguasa dalam pelbagai persoalan ijtihad menutup pintu ikhtilaf (perbedaan pendapat).” Karena itu, dalam konteks Indonesia, keputusan dan ketetapan pemerintah terkait zakat profesi/penghasilan ini seharusnya dapat menghilangkan perbedaan pendapat.

Untuk ketentuan dan tata cara penghitungan zakat profesi atau penghasilan di Indonesia sendiri, telah diatur dan ditetapkan oleh pemerintah dalam Pasal 26 Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Syariat dan tata cara penghitungan zakat mal dan zakat fitrah serta pendayagunaan zakat untuk usaha produktif.

Untuk ketentuan waktu dikeluarkan zakatnya, zakat profesi atau penghasilan ini ditunaikan pada saat penghasilan diterima (sesuai QS. Al-An'am: 141) dan dibayarkan melalui amil zakat resmi. Pasal 26 PMA No. 52

tahun 2014 ini juga telah menetapkan bahwa standar 5 *ausaq* (653 kg gabah) sama dengan 524 kg beras sehingga batas minimal pendapatan atau penghasilan perbulan wajib zakat adalah senilai harga 524 kg beras. Adapun ketentuan harga beras standar tahun 2017 untuk nishab zakat profesi atau penghasilan ini telah ditetapkan sebesar Rp10.000,00/kg (sepuluh ribu rupiah per kilogram) berdasarkan rapat pleno anggota Baznas tanggal 2 Mei 2017. Untuk contoh tata cara penghitungan zakat profesi/penghasilan, dapat dilihat pada keterangan di bawah ini:

Ketentuan: 1. Nishab

2. Kadar

524 kg x Rp10.000,00 (harga beras sesuai standar) Rp 5.240.000,00 2,5 persen

Jadi, setiap pendapatan minimal Rp5.240.000,00 wajib dikeluarkan zakatnya sebesar 2,5 persen dan dikeluarkan setiap menerima penghasilan tersebut.

Contoh:

Budi memiliki gaji Rp 10 juta/bulan maka ia sudah mencapai nishab. Jadi, Budi wajib mengeluarkan zakatnya sebesar Rp 10 juta dikali 2,5 persen = Rp 250 ribu/bulan.

#### 8) Hasil temuan

Zakat hasil temuan wajib dikeluarkan untuk barang yang ditemukan terpendam di dalam tanah, biasa disebut harta karun. Zakat barang temuan tidak mensyaratkan baik *haul* (lamanya disimpan) maupun *nishab*, sementara *kadar* zakatnya adalah sebesar seperlima atau 20% dari jumlah harta yang ditemukan.

##### 1) *Muzakki*

*Muzakki* ialah orang yang telah mampu dan wajib mengeluarkan zakat. Syarat *muzakki* ialah memiliki kekayaan yang telah cukup *nishab* dan *haul* kekayaan yang dikurangi biaya pengelolaan, dan apa bila kekayaannya cukup *nishab* dan *haulnya* lalu memiliki hutang baik sesama maupun utang kepada Allah seperti *nazar* dan *wasiat*, maka utang harus dilunasi dan sisanya dizakati.

## 2) *Mustahiq*

*Mustahiq* ialah orang berhak menerima zakat diantaranya: (Fakir, miskin, amil zakat, *mualaf* yang dibujuk hatinya, budak (*riqab*), orang yang berhutang (*gharim*), orang yang berada di jalan Allah (*sabilillah*), *ibnu sabil*.

### c. Manajemen zakat

Indonesia adalah negara muslim terpadat dan terbesar di dunia 87% dari 220 juta orang di Indonesia adalah Muslim sekitar 191 juta jiwa. Menurut data penelitian dari Baznas Indonesia pada 2016 potensi zakat mencapai Rp. 286 triliun. Sedangkan menurut keterangan dari Kementerian Agama, potensi zakat di Indonesia sebenar Rp 217 triliun dan yang saat ini baru terealisasikan hanya Rp 6 triliun. Hal inilah membuat perlunya manajemen dalam pengelolaan zakat sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat. Dari jumlah penduduk tersebut, 40% (76.500.000) yang subjek untuk membayar zakat, sedangkan sisanya berhak menerima zakat. Potensi yang begitu besar, bisa menjelma menjadi instrumen kesejahteraan sosial.

Artinya, zakat harus menjadi sumber untuk meningkatkan kesejahteraan sosial-ekonomi bagi masyarakat muslim di Indonesia. (Hafriza et al., 2018)

Secara operasional dan fungsional manajemen zakat dapat dijelaskan secara rinci diantaranya berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan:

#### 1) Perencanaan zakat

Manajemen zakat proses awal perlu dilakukan perencanaan. Secara konseptual perencanaan adalah proses pemikiran penentuan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, tindakan yang harus dilaksanakan, bentuk organisasi yang tetap untuk mencapainya, dan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang hendak dilaksanakan oleh Badan atau LAZ, dengan kata lain perencanaan menyangkut pembuatan keputusan tentang apa yang hendak dilakukan, bagaimana cara melakukan, kapan melakukan dan siapa yang akan melakukan secara terorganisasi.

Perencanaan zakat tentunya berkaitan dengan kegiatan dengan proses sebagai berikut:

- a) Menetapkan sasaran dan tujuan zakat. Sasaran zakat berkaitan dengan orang yang berkewajiban membayar zakat (*muzakki*) dan orang yang berhak menerima zakat (*mustahiq*). Sedangkan tujuannya adalah menyantuni orang yang berhak agar terpenuhi kebutuhan dasarnya atau meringankan beban mereka.

- b) Menetapkan bentuk organisasi atau kelembagaan zakat yang sesuai dengan tingkat kebutuhan yang hendak dicapai dalam pengelolaan zakat.
  - c) Menetapkan cara melakukan penggalan sumber dan distribusi zakat, dalam hal ini dilakukan identifikasi orang-orang yang berkewajiban zakat dan orang-orang yang berhak menerima zakat.
  - d) Menentukan waktu untuk penggalan sumber zakat dan waktu untuk mendistribusikan zakat dengan skala prioritas.
  - e) Menetapkan *amil* atau pengelola zakat dengan menentukan orang yang memiliki komitmen, kompetensi *mindset* dan profesionalisme untuk melakukan pengelolaan zakat.
  - f) Menetapkan sistem pengawasan terhadap pelaksanaan zakat, baik mulai dari pembuatan perencanaan, pembuatan pelaksanaan, pengembangan secara terus menerus secara berkesinambungan.
- 2) Pelaksanaan kegiatan

Pengelolaan zakat diperlukan pengelola zakat yang profesional, mempunyai kompetensi dan komitmen sesuai dengan kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan kriteria pelaksana zakat dan kriteria pemimpin badan amil zakat/lembaga amil zakat.

- a) Penentuan kriteria pelaksana zakat

- (1) Beragama Islam. Zakat adalah urusan yang sangat penting dalam Islam dan termasuk rukun Islam yang ke tiga oleh karena itu urusan ini harus di urus oleh sesama muslim.
- (2) *Mukallaf* yaitu orang Islam dewasa yang sehat akal pikirannya yang siap menerima tanggung jawab mengurus urusan umat.
- (3) Memiliki sifat *amanah* atau jujur. Sifat ini sangat penting karena berkaitan dengan kepercayaan umat.
- (4) Mengerti dan memahami hukum-hukum zakat yang menyebabkan ia mampu melakukan sosialisasi segala sesuatu yang berkaitan dengan zakat kepada masyarakat.
- (5) Memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- (6) Kesungguhan *amil* zakat dalam melaksanakan tugasnya. *Amil* zakat yang baik adalah *amil* zakat yang *full time* dalam melaksanakan tugasnya, tidak asal-asalan dan tidak pula sambilan.

b) Penggalian sumber zakat

Dalam penggalian sumber zakat, *Amil* harus pandai-pandai dalam melakukan sosialisasi zakat, baik melalui media masa, media cetak maupun media elektronik pada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat semakin tumbuh kesadarannya terhadap pentingnya ibadah zakat. Dalam menggali sumber zakat terdapat strategi diantaranya:

- (1) Pembentukan unit pengumpulan zakat. Hal ini dilakukan untuk memudahkan bagi pengelola zakat dalam menjangkau dan memudahkan para *muzakki* untuk membayar zakatnya, maka setiap Badan Amil Zakat membuka unit pengumpul zakat di berbagai tempat sesuai dengan tingkatannya.
  - (2) Pembukaan *kounter* penerimaan zakat. Selain membuka unit pengumpulan zakat, di berbagai tempat lembaga pengelola zakat dapat membuat *konter* atau loket.
  - (3) Pembukaan rekening bank, yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa membuka rekening harus dipisahkan antara masing-masing rekening, sehingga akan memudahkan para *muzakki* dalam pengiriman zakatnya.
- 3) Pengawasan zakat

Secara *konsepsional* dan operasional pengawasan adalah suatu upaya *sistimatis*, untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan untuk menetapkan apakah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikan penyimpangan tersebut untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya Badan atau Laz telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan Badan atau Laz.

Teknik pengawasan yang harus dilakukan untuk Badan atau Laz adalah sebagai berikut:

- a) Konsep pengawasan adalah perumusan dalam rangka untuk periode tertentu di masa depan badan atau lembaga.
- b) Tujuan penganggaran. Dengan menyatakan perencanaan dalam angka dan merinci ke dalam komponen-komponen yang cocok dengan struktur organisasi atau badan/lembaga, anggaran menghubungkan perencanaan dan mengizinkan pendelegasian kekuasaan atau wewenang tanpa hilangnya pengawasan
- c) Jenis anggaran meliputi:
  - (1) Anggaran pendapatan dan pengeluaran
  - (2) Anggaran waktu, ruang dan bahan baku, dan produksi pelayanan terhadap wajib zakat dan pelayanan terhadap penerima zakat.
  - (3) Anggaran pengeluaran modal kerjasama Badan atau Lembaga dengan pihak lain.
  - (4) Anggaran kas Badan atau Laz
  - (5) Anggaran neraca Badan atau Lembaga amil zakat
- d) Teknik operasional pengawasan dengan menggunakan sarana, yaitu:
  - (1) Data statistik atau akuntansi
  - (2) Grafik pulang pokok (*break even*)
  - (3) Audit operasional
  - (4) Observasi pribadi

#### d. Pengelolaan zakat

Pengelolaan zakat itulah yang disebut amil zakat yaitu orang-orang yang dipercaya oleh penguasa untuk bekerja mengumpulkan zakat dan mendistribusikannya kepada yang berhak. Tugasnya menjaga harta zakat, termasuk hewan ternak zakat, dan pegawai administrasi yang bekerja di kantor amil zakat. Syarat amil zakat adalah diangkat dan diberi otoritas oleh penguasa untuk mengelola zakat harta secara profesional.

Pengelola zakat biasa juga disebut secara khusus akutan zakat, yaitu seorang yang memenuhi kelayakan baik dari segi kepribadian, intelektual maupun kinerjanya dalam proses perhitungan zakat dan pembagiannya dalam proses perhitungan zakat dan pembagiannya kepada yang berhak, dan melaporkan kepada pemerintah, secara khusus syarat pengelolaan zakat adalah berpendidikan, mempunyai ilmu agama, mengetahui fiqih zakat, memiliki sifat ikhlas-jujur-amanah-dan menjaga kemuliaan, mampu menghitung harta zakat minimal dasar-dasar perhitungan zakat.

Pengelola zakat harus berdasarkan kesyariaatan, keamanan, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, keterintegrasian, dan keakuntabilitasan. Karena tugas penting amil zakat adalah membuat data base *muzakki*, *mustahiq*, menghitung *kadar* (presentase) zakat masing-masing *muzakki* dan *mustahiq*, membagi zakat sesuai pos hasil rapat kerja, dan seterusnya.

Beberapa istilah zakat wajib diketahui oleh pengelola zakat untuk memudahkan perhitungan zakat yaitu;

- 1) Jenis harta yang memenuhi syarat untuk dizakati
- 2) Tanggungan utang yang jatuh temponya dekat dan terdesak
- 3) Tanggungan akibat musibah tiba-tiba
- 4) Batas minimal harta yang dizakati
- 5) Jumlah harta yang dinyatakan sebagai zakat setelah dihitung, dengan rumusnya = kurang, kali, tambah.

Selanjutnya dalam upaya peningkatan kualitas pengelolaan zakat diperlukan teknik sosialisasi untuk mengubah paradigma pengelola zakat, secara tradisional menjadi suatu sistem pengelolaan zakat yang *profesional*. Caranya adalah melalui media massa seperti surat kabar, majalah, radio, televisi, video leaflet, baliho, khotbah jumat dengan materi yang telah disiapkan oleh pengurus Baz. Sosialisasi melalui materi orientasi meliputi keterampilan fikih zakat, tata cara pengumpulan, tata cara mendistribusikan, dan termasuk semua instrumennya.

Pengelolaan zakat memerlukan persiapan dan perencanaan yang matang. Semua aktifitas dan faktor-faktor terkait dengan aktifitas tersebut mesti terencana, terorganisir, bahkan terkontrol dan dievaluasi tingkat capaiannya. Hal ini diperlukan agar pengelolaan zakat dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pengelolaan zakat, tujuan zakat akan tercapai manakala zakat dikelola secara baik berdasarkan prinsip-

prinsip manajemen. Dengan kata lain, manajemen zakat merupakan perantara bagi tercapainya kesempurnaan pelaksanaan zakat. Oleh karena itu, dalam pengumpulan zakat mestinya didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen. (Muhammad. 2011: 9)

Berdasarkan hukum Islam tradisional, peran pemerintah merupakan instrumen dalam pelaksanaan zakat di Negara muslim. Pemerintah bertanggungjawab untuk pengumpulan zakat dan mendistribusikannya, pemerintah juga memiliki kewenangan untuk memeriksa setiap muslim untuk membayar zakat mereka. Seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW yang selama hidupnya mengumpulkan dan mendistribusikan zakat.

Di Negara Indonesia, pemerintah telah memberikan keleluasaan bagi lembaga-lembaga non pemerintahan menjadi lembaga zakat. Keterbukaan peluang ini juga mesti ditindaki secara bijak agar lembaga pengelola zakat tidak sekedar hanya menjadi lembaga yang biasa saja, melainkan juga menjadi lembaga profesional layaknya sebuah lembaga pengelola *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang telah berkembang di negara-negara maju. Tetapi, karena zakat itu adalah syariat agama, bukan saja sekedar amanat hukum, maka pengelolaannya haruslah dijalankan dengan manajemen islami. (Hafriza et al., 2018)

Apabila pengelolaan zakat ditangani oleh suatu lembaga zakat: *Pertama*, menetapkan perluasan dalam kewajiban zakat. Maksudnya, semua harta yang berkembang mempunyai tanggungan wajib zakat dan berpotensi

sebagai investasi bagi penanganan kemiskinan. *Kedua*, mengelola zakat dari harta tetap dan tidak tetap harus secara baik dan transparan, bisa dikelola oleh lembaga yang telah ditunjuk oleh pemerintah. *Ketiga*, dalam pengelolaan zakat harus tertib administrasi yang *accountable* dan dikelola oleh para penanggung jawab yang profesional. *Keempat*, di saat zakat telah dikumpulkan oleh amil pengelola zakat, zakat harus didistribusikan secara *accountable*, dengan memberika kepada para *mustahiq*.

Tawaran dalam mengelola zakat bisa melalui manajemen. Pengelolaan zakat berbasis manajemen dapat dilakukan dengan asumsi dasar bahwa semua aktivitas yang terkait dengan zakat dilakukan secara profesional. Pengelolaan zakat secara profesional, perlu dilakukan dengan saling keterkaitan antara berbagai aktivitas yang terkait dengan zakat. Dalam hal ini, keterkaitan antara sosialisasi, pengumpulan, pendistribusian atau pendayagunaan, serta pengawasan. Semua kegiatan itu harus dilakukan menjadi sebuah kegiatan secara utuh, tidak dilaksanakan secara parsial atau bergerak sendiri-sendiri. (Muhammad. 2011: 20-21)

Para ulama berbeda pendapat mengenai tata kelola dan manajemen dalam pengelolaan zakat, meskipun demikian pengumpulan zakat berbasis manajemen merupakan suatu kebutuhan dalam masyarakat modern. Kredibilitas suatu lembaga amil zakat sangat tergantung pada kemampuannya mengelola zakat secara profesional dan transparan. Sebab, selama ini para *muzakki* umumnya, lebih suka menyampaikan zakat secara

langsung kepada *mustahiq*. Pembayaran zakat masih banyak dilakukan sendiri-sendiri mengikuti tradisi yang berlaku secara turun-temurun, tanpa pemahaman yang utuh (*kaffah*), belum dikelola secara modern dan terorganisir pemanfaatan dan pendistribusiannya belum merata, dan belum berdaya guna dalam pemberdayaan potensinya untuk mengentaskan kemiskinan.(Muhammad. 2011: 18)

Hal ini searah dengan hasil penelitian yang dilakukan Ramadhita terkait judul penelitiannya “Optimalisasi peran lembaga amil zakat dalam kehidupan sosial” hasil penelitiannya menunjukkan zakat, infaq, shadaqah sebagai sumber-sumber pendanaan sosial dipandang belum mampu menyelesaikan persoalan-persoalan sosial-ekonomi yang dihadapi masyarakat muslim di Indonesia. Padahal, berdasarkan sejumlah penelitian, potensi dana ZIS di Indonesia mencapai 100 miliar lebih per tahunnya. Hal ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor *muzakki* dan faktor amil zakat. *Muzakki* belum percaya sepenuhnya terhadap amil, untuk mendistribusikan dana zakat, infaq, maupun shadaqah kepada *mustahik*. Selain itu, lembaga amil yang berperan sebagai operator, belum optimal dalam menggali dan mendayagunakan potensi zakat. Untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap Laz, perlu dilakukan optimalisasi peran dan fungsi amil berdasarkan prinsip rukun iman, prinsip moral, prinsip lembaga, dan prinsip manajemen.

Mengelola zakat dapat menggunakan teori James Stoner, model manajemen tersebut meliputi proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*), keempat model Stoner ini dapat diterapkan dalam setiap aktivitas pengelolaan zakat dengan konsep sosialisasi, pengumpulan, pendayagunaan dan pengawasan.

1) Perencanaan (*Planning*). Dalam mengelola zakat diperlukan perumusan dan perencanaan tentang apa saja yang akan dikerjakan oleh pengelola badan zakat, yaitu amil zakat, bagaimana pelaksanaan pengelola zakat yang baik, kapan mulai dilaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya, siapa yang melaksanakan, dan perencanaan-perencanaan lain. Pengelola zakat (amil) pada suatu badan pengelolaan zakat dapat merencanakan zakat dengan mempertimbangkan hal-hal: perencanaan sosialisasi ke masyarakat muslim, perencanaan pengumpulan zakat pada hari-hari yang ditentukan, perencanaan pendayagunaan zakat, dan perencanaan distribusi zakat kepada para *mustahiq*, serta perencanaan pengawasan zakat sehingga bisa diakses dengan baik oleh *muzakki*, *mustahiq* dan *stakeholders*.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam pengelolaan zakat, pengorganisasian sangat diperlukan. Hal ini terkait dengan koordinasi pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya zakat yang telah dikumpulkan oleh lembaga zakat.

Pengorganisasian dalam pengelolaan zakat bertujuan, agar zakat dapat dikelola dengan kredibel dan efektif serta tepat sasaran untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian yang baik adalah dilakukan oleh sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas dalam mengorganisasi dengan efektif dan efisien.

3) Penggerakan (*actuating*). Dalam pengelolaan zakat, penggerakan (*actuating*) memiliki peran strategis dalam memperdayakan kemampuan sumberdaya amil (pengelola) zakat. Sebab, dalam pengelolaan zakat penggerakan memiliki fungsi sebagai motivasi, sehingga sumber daya amil zakat memiliki disiplin kerja tinggi. Untuk menggerakkan dan memotivasi karyawan, pimpinan amil zakat harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh para pengurus amil zakat. Hal yang harus dipahami bahwa orang mau bekerja karena mereka ingin memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang didasari maupun kebutuhan yang tidak didasari, berbentuk materi atau non-materi, kebutuhan fisik maupun kebutuhan rohani.

4) Pengawasan (*controlling*). Dalam pengelolaan zakat, kewajiban yang harus dilakukan setelah tahapan-tahapan manajemen adalah pengawasan. Proses kontrol merupakan kewajiban yang terus menerus harus dilakukan untuk pengecekan terhadap jalannya perencanaan dalam organisasi termasuk dalam pengelolaan zakat. Kesalahan dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan dapat diteliti dengan

cara mengontrol dan mengawasi setiap kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan zakat.

Dengan menggunakan konsep dari teori James Stoner amil zakat khususnya humas Baznas (Badan Amil zakat Nasional) Kota Bima bisa dijadikan acuan dalam menjalankan kinerjanya sebagai amil zakat yang mengelola dan mengatur persoalan zakat sehingga zakat yang terkumpul bisa dikelola dengan baik dan berdaya guna melalui program-program yang telah direncanakan sebelumnya. Dan penerapan teori ini perlu untuk ditinjau lebih jauh terkait fungsi dari teori ini untuk pengembangan kinerja humas dalam mengelola dana zakat di Kota Bima.

## **B. Kajian Teoritis**

### **1. Teori informasi organisasi**

Konsep organisasi merujuk pada suatu proses pengorganisasian karena menurut Weick, proses pengorganisasian ini menghasilkan organisasi, yang dibentuk dari aktivitas dan proses. Organisasi memiliki struktur, tetapi bagaimana suatu organisasi bertindak dan tampil ditentukan oleh struktur yang ditetapkan oleh pola-pola reguler perilaku yang saling bertautan. Perilaku yang saling bertautan ini merupakan suatu sistem yang nyata di suatu organisasi, dan ini merupakan kunci bagi berfungsinya organisasi tersebut. Organisasi merupakan suatu sistem yang menyesuaikan dan menopang dirinya dengan mengurangi ketidakpastian yang dihadapi. Dengan kata lain, perilaku dalam organisasi dikatakan saling bertautan jika

perilaku seseorang dalam organisasi tersebut bergantung pada perilaku orang lain.

Tugas untuk mengelola informasi dalam jumlah besar adalah sebuah tantangan bagi banyak organisasi. Ketika pilihan untuk saluran-saluran komunikasi meningkat, jumlah pesan yang dikirim dan diterima serta kecepatan untuk mengirim pesan tersebut meningkat pula. Organisasi tidak hanya dihadapkan pada tugas untuk mengartikan pesan yang diterima, tetapi juga menghadapi tantangan untuk menentukan siapa yang harus menerima informasi yang disampaikan oleh organisasi tersebut. Beberapa teoritikus komunikasi organisasi menggunakan perumpamaan mengenai sistem yang hidup untuk mendeskripsikan suatu organisasi dalam mentransmisikan pesan kepada khalayak, termasuk anggota organisasi. Layaknya seperti sistem, organisasi terdiri dari orang dan tim yang saling terhubung satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. (West dan Turner, 2009: 334)

Karl Weick mengembangkan sebuah pendekatan untuk menjelaskan suatu proses mengenai bagaimana organisasi mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi yang kemudian mentransmisikan kembali informasi tersebut kepada anggota organisasi. Teori Weick menitikberatkan komunikasi sebagai landasan bagi pengorganisasian dan memberikan sebuah konsep pengorganisasian yang berfokus pada aktivitas dan proses. Proses pengorganisasian itulah yang menghasilkan organisasi. Organisasi

tentunya memiliki struktur, namun makna dari organisasi tersebut lebih dari sekedar struktur organisasi. Menurut teori ini, organisasi terbentuk melalui proses dan aktivitas komunikasi. Weick memandang struktur sebagai aktivitas yang lebih spesifik lagi, yakni sebagai aktivitas komunikasi. Dengan demikian, fokus utama Karl Weick ini adalah pertukaran informasi (information exchange) yang terjadi dalam organisasi dan bagaimana anggota organisasi mengambil langkah untuk memahami pertukaran informasi tersebut. Perhatian utama dari Teori Informasi Organisasi adalah pengorganisasian informasi yang memiliki peranan penting bagi suksesnya sebuah organisasi. Sangat jarang bahwa satu divisi dalam suatu organisasi mempunyai semua informasi penting mengenai perusahaan tersebut. Informasi tersebut berasal dari berbagai macam sumber, yakni dari berbagai divisi yang ada di organisasi tersebut. Bagian tersulit dalam tugas pemrosesan informasi dalam suatu organisasi adalah mengartikan dan mentransmisikan informasi yang didapatkan tersebut.

Menurut konsep Weick, komunikasi merupakan proses penting karena proses itu menghasilkan struktur. Kegiatan berorganisasi berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian informasi. Dalam perilaku pengorganisasian, Weick memberikan kunci teoritis mengenai interaksi ganda (double interest). Artinya, A berkomunikasi dengan B, B memberi respons kepada A, dan A membuat beberapa penyesuaian atau memberi respons balik pada B. Kegiatan komunikasi ini membentuk dasar pengorganisasian. Teori ini

berfokus pada proses pengorganisasian anggota organisasi untuk mengelola informasi dari pada berfokus pada struktur organisasi itu sendiri. Terdapat 3 asumsi dasar dalam teori Weick ini, yakni:

a. Organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi

Asumsi yang pertama menyatakan bahwa organisasi bergantung pada informasi agar organisasi tersebut dapat berfungsi secara efektif dan mencapai tujuan organisasi. Weick (1979) memandang konsep lingkungan informasi sebagai sesuatu yang berbeda dari lingkungan fisik dimana organisasi berada. Weick mengonseptualisasikan bahwa lingkungan informasi ini diciptakan oleh anggota organisasi itu sendiri. Meskipun Weick sedikit menyebutkan mengenai lingkungan informasi termediasi, beberapa ilmuwan memandang lingkungan informasi sebagai suatu lingkungan media yang berhubungan dengan media baru. Secara luas, dapat diartikan bahwa lingkungan informasi dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh teknologi baru yang dipakai.

b. Informasi yang diterima oleh organisasi berbeda dalam hal ketidak-jelasannya (*equivocality*)

Asumsi kedua mengindikasikan adanya ambiguitas dalam informasi. Ketidakjelasan (*equivocality*) berarti tingkat ketidakpastian yang dihadapi para anggota organisasi. Dan menurut Weick, adanya pengorganisasian membantu para anggota organisasi untuk mengurangi ketidakpastian informasi yang diperoleh. Ketidakjelasan

(*equivocality*) juga merujuk pada informasi yang rumit, tidak pasti, dan tidak dapat diprediksi dan untuk mengurangi atau mengatasi ketidakpastian ini, anggota organisasi terlibat di dalam suatu perencanaan proses komunikasi untuk mencapai kepastian informasi.

- c. Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi

Asumsi ketiga dalam teori ini menyatakan bahwa organisasi dimulai dalam aktifitas kerjasama untuk membuat informasi yang diterima agar lebih dapat dipahami. Weick (1979) memandang proses untuk mengurangi ketidakpastian informasi (*equivocality*) ini sebagai sebuah aktifitas bersama diantara anggota organisasi. Tentunya, ini bukan merupakan tanggung jawab dari satu orang dalam organisasi saja untuk mengurangi ketidakjelasan informasi tersebut, namun membutuhkan kerjasama antar anggota organisasi. Hal ini menggambarkan sejauh mana unit-unit dalam organisasi tergantung dan saling berhubungan satu sama lain dalam mengurangi ambiguitas mereka sehingga terjadi sebuah siklus guna mengkomunikasikan umpan balik yang berlangsung terus menerus untuk memberi dan menerima informasi.

Teori Informasi Organisasi Weick berisi sejumlah konsep kunci yang sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi terlibat dalam

pengorganisasian informasi yakni lingkungan informasi, ketidakjelasan informasi, aturan, dan siklus.

a. Lingkungan informasi

Lingkungan informasi merupakan bagian integral dari teori Weick karena lingkungan informasi merupakan konsep inti dalam memahami bagaimana organisasi dibentuk dan memproses informasi. Setiap harinya, organisasi dihadapkan pada beribu rangsangan yang dapat diproses dan diinterpretasikan. Akan tetapi, organisasi atau anggota organisasi tidak dapat memproses semua informasi yang ada sehingga organisasi dihadapkan pada suatu tugas untuk menyeleksi informasi yang berarti dan penting. Pada dasarnya, organisasi memiliki dua tugas utama dalam mengelola sumber informasi yakni;

- 1) Organisasi harus menginterpretasikan informasi eksternal yang ada dalam lingkungan informasi tersebut;
- 2) Organisasi harus mengkoordinasikan informasi untuk membuatnya bermakna bagi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

b. Ketidakjelasan Informasi

Organisasi menerima informasi dari berbagai sumber sehingga mereka harus mengartikan informasi dan menentukan apakah informasi tersebut dapat dipahami, orang atau divisi mana dalam organisasi tersebut yang paling mampu untuk mengurus informasi ini, dan apakah

berbagai divisi membutuhkan informasi tersebut untuk menyelesaikan tugas mereka. Banyak dari informasi yang diterima organisasi bersifat ambigu sehingga Weick menekankan bahwa tantangan suatu organisasi bukan fakta bahwa organisasi tersebut terlalu sedikit memiliki informasi tetapi dari fakta bahwa organisasi tersebut menerima informasi yang sangat besar jumlahnya sehingga berpotensi memunculkan banyak interpretasi. Mengonseptualisasikan mengenai “kekayaan informasi” untuk memberikan gambaran mengenai banyaknya masukan yang dihadapi oleh organisasi. Kedua tokoh ini menekankan bahwa media barutelah memberikan peluang bagi organisasi untuk mengakses informasi dalam jumlah besar, tetapi kemudian anggota organisasi dihadapkan pada tugas untuk mengurangi pesan-pesan yang banyak tersebut.

c. Aturan

Dalam teori informasi organisasi, aturan merujuk pada panduan yang disusun oleh perusahaan untuk menganalisis ketidakjelasan sebuah pesan sekaligus untuk menuntun respons-respons terhadap organisasi. Aturan ini mencakup beberapa hal meliputi durasi, personel, keberhasilan, dan usaha. Durasi merujuk pada suatu pilihan yang dibuat oleh organisasi untuk terlibat dalam komunikasi yang dapat diselesaikan dalam waktu yang paling singkat. Personel merujuk pada orang dalam organisasi yang paling paham akan permasalahan dan menjadi sumber daya kunci untuk mengurangi ketidakjelasan. Keberhasilan merupakan aturan organisasi yang menyatakan

bahwa rencana yang sukses di masa lalu akan digunakan untuk mengurangi ketidakjelasan yang dihadapi saat itu. Sedangkan usaha menuntun organisasi dalam memilih strategi informasi yang membutuhkan usaha paling kecil untuk mengurangi ketidakjelasan tersebut.

d. Siklus

Jika informasi yang diterima sangat tidak jelas, organisasi akan terlibat di dalam serangkaian perilaku komunikasi untuk mengurangi tingkat ambiguitas, yang mana Weick mengkategorikan perilaku ini sebagai suatu siklus. Weick menggunakan istilah rangkaian interaksi ganda untuk menjelaskan mengenai siklus yang terjadi dalam proses komunikasi tersebut. Dikarenakan siklus-siklus ini mengharuskan para anggota dalam organisasi untuk melakukan aktivitas dan proses komunikasi satu sama lain untuk mengurangi tingkat ambiguitas, Weick menyatakan bahwa hubungan antar individu-individu dalam organisasi lebih penting bagi proses mengorganisasi informasi dibandingkan talenta atau pengetahuan yang dibawa oleh individu manapun ke dalam tim.

## 2. Teori Mutakhir

Teori ini muncul pada tahun 1950 sebagai akibat ketidakpuasan dua teori sebelumnya yaitu klasik dan transisional/ perilaku. Teori modern sering disebut dengan teori “analisis sistem” atau “teori terbuka” memadukan teori klasik dan transisional atau perilaku. Teori organisasi modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Organisasi bukan sistem tertutup yang berkaitan lingkungan yang stabil akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin survival atau dapat bertahan hidup maka ia harus bisa beradaptasi dengan lingkungan. Teori mutakhir lahir sebagai cermin perubahan tentang teori organisasi yang selama ini dianut yang menggambarkan aspek-aspek subjektif dan membahas beberapa implikasinya terhadap komunikasi organisasi. Konsep organisasi dari Weick menyatakan bahwa kata organisasi adalah kata benda kata ini juga merupakan suatu mitos. Bila anda mencari organisasi, anda tidak akan menemukan. Yang akan anda temukan adalah sejumlah peristiwa yang terjalin bersama-sama, jalur-jalurnya, dan pengaturan temponya merupakan bentuk-bentuk yang seringkali kita nyatakan secara tidak tepat bila kita membicarakan organisasi. Fokusnya jelas yaitu pengorganisasian alih-alih organisasi.

Proses pengorganisasian menghasilkan apa yang dinamakan organisasi. Organisasi adalah suatu sistem yang menyesuaikan dan

menopang dirinya dengan mengurangi ketidak pastian yang dihadapinya. Ini merupakan suatu sistem mengenai “perilaku-perilaku yang bertautan” dan ini merupakan kunci bagi berfungsinya organisasi organisasi tersebut. pengorganisasian terdiri dari penyesuaian dengan suatu lingkungan yang diperankan, yaitu lingkungan yang terbentuk oleh tindakan-tindakan para aktor manusia yang bergantung. Weick mendefinisikan pengorganisasian “sebagai suatu gramatika yang disahkan secara mufakat untuk mengurangi ketidak jelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan. Pengesahan secara mufakat berarti realitas organisasi muncul dari pengalaman yang dijalani bersama dan disahkan oleh orang lain melalui sistem-sistem lambang. Gramatika berarti sejumlah aturan, konvensi, dan praktik organisasi yang membantu orang-orang melaksanakan tugas mereka dan menjadi dasar untuk menafsirkan apa yang telah dilaksanakan. Ketidak jelasan berarti tingkat ketidak pastian yang dihadapi para anggota organisasi. Pengorganisasian membantu mengurangi ketidak pastian tentang informasi yang diperoleh oleh para anggota organisasi ketika mereka mencoba membuat keputusan untuk keselamatan dan keberhasilan organisasi.

a. Proses pengorganisasian

Weick (1979) menyebutkan tiga tahap utama dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- 1) Tahap pemeranan secara sederhana berarti para anggota organisasi menciptakan ulang lingkungan mereka dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa.
- 2) Tahap seleksi, aturan-aturan dan siklus komunikasi digunakan untuk menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa.
- 3) Tahap retensi memungkinkan organisasi menyimpan informasi mengenai cara berorganisas tersebut memberi respon atas berbagai situasi

Weick menyatakan bahwa organisasi tidak hanya berinteraksi dengan lingkungan mereka, tetapi organisasi menciptakan lingkungan tersebut. proses-proses kreatif/ adaptasi dalam aturan-aturan dan siklus komunikasi menghasilkan konsep akhir yang sama. Karakter sistemik suatu organisasi merupakan suatu karakter yang diurutkan secara cermat dan memungkinkan setiap unit terikat erat dengan sesamanya, sistem semacam ini disebut terangkai erat. Rangkaian-rangkaian ini merujuk kepada proses-proses yang mempengaruhi perilaku bersama komponen-komponen organisasi. Weick (1985) menyatakan bahwa dalam diskusi-diskusi mutakhir mengenai organisasi, realitas dipandang:

- 1) Sebagai sebuah himpunan resep yang berubah bila isu berubah
- 2) Sebagai dalih untuk menarik minat sumber daya dan legitimasi
- 3) Sebagai suatu proses pasca tindakan yang digunakan secara retrospektif untuk menentukan alasan atau tindakan tersebut.

Organisasi dapat berupa anarki, tetapi anarki yang diorganisasikan. Organisasi dapat berupa rangkaian longgar, tetapi rangkaian longgar ini ada di dalam suatu sistem. Organisasi dapat melakukan pengambilan keputusan sembarangan, tetapi berdasarkan batas-batas yang membentuk suatu struktur (Weick, 1985).

Selanjutnya, Weick memberikan sejumlah implikasi bagi praktis komunikasi organisasi sebagaimana yang dikutip oleh Poppy Ruliana dalam bukunya komunikasi organisasi teori dan studi kasus adalah sebagai berikut: Mengolah makna adalah memandang organisasi anda sebagai sebuah himpunan prosedur untuk berdebat dan menafsirkan. Dalam setiap penelitian organisasi, ajukan pertanyaan-pertanyaan seperti: bagaimana kita mengemukakan pemenang perdebatan? Kapan kita memberikan tafsiran? Tafsiran apa yang cenderung kita sukai (kelemahan)? Penafsiran siapa yang tampaknya menonjol?

Teori Weick berimplikasi terhadap komunikasi organisasi karena menurut dia ketika sekelompok orang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas dan fungsi tertentu maka disana sudah ada prinsip-prinsip komunikasi. Weick (dalam Liliweri, 2014: 178-179) yakin proses komunikasi dan pengorganisasian tergantung pada 4 (empat) hal, yaitu:

- 1) *Enactment*, adalah bagaimana kita dapat mendefinisikan suatu situasi organisasi yang menggambarkan situasi ambiguitas sekaligus menunjukkan di mana letak ambiguitas tersebut.

- 2) *Selection* adalah bagaimana memilih dan menolak beberapa aspek infoman
- 3) *Retention* adalah bagaimana kita memilih aspek-aspek tertentu dari informasi yang dipandang dapat diadopsi bagi masa depan organisasi
- 4) *Behavior cycles* adalah bagaimana kita menggambarkan seperangkat perilaku yang saling berkaitan sehingga membuat kelompok mengerti tentang makna informasi

Menurut Weick, jasa komunikasi sama dengan jasa pengorganisasian. Karena keduanya membantu kita untuk menjelaskan efek mutual interksi antarmanusia yang kurang lebih tergambar melalui garis-garis hubungan dalam struktur organisasi. Dengan pengertian efek mutual itu sekaligus menggambarkan bahwa struktur organisasi menggambarkan pula posisi dan peran serta menghasilkan proses komunikasi yang berkelanjutan.

#### *b. Management by objectives*

Konsep MBO diperkenalkan Peter Drucker dalam bukunya 1954 *the practice or management* sebuah model manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan jelas mendefinisikan tujuan yang telah disepakati oleh manajemen dan karyawan. Berarti MBO merupakan mengidentifikasi tujuan, merumuskan tujuan, dan merumuskan rencana mencapai tujuan organisasi.

Inti dari MBO dalam adalah penetapan tujuan dari partisipasi, memilih tindakan dan pengambilan keputusan. Bagian penting MBO adalah

pengukuran dan perbandingan kerja actual karyawan dengan standar yang ditetapkan. Idealnya, ketika karyawan sendiri pernah terlibat dalam penetapan tujuan dan memilih tindakan yang harus diikuti oleh mereka lebih mungkin untuk memenuhi tanggung jawab mereka.

Menurut George S. Odiorne yang dikutip oleh Poppy Ruliana dalam bukunya yang berjudul komunikasi organisasi dan studi kasus ialah *the system of management by objective can be described as a process whereby the superior and subordinate jointly identify is common goals, define each individual' major areas of responsibility in terms of the results of him, and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members.* (sistem MBO dapat digambarkan sebagai suatu proses di mana atasan dan bawahan bersama-sama mengidentifikasi tujuan bersama, mendefinisikan bidang utama masing-masing individu tanggung jawab dalam hasil yang diharapkan dari dia, dan menggunakan langkah-langkah ini sebagai panduan untuk mengoperasikan unit dan menilai kontribusi masing-masing anggotanya)

Beberapa fitur penting dan keuntungan dari MBO adalah:

- 1) Motivasi. Melibatkan karyawan dalam seluruh proses penetapan tujuan dan meningkatkan pemberdayaan karyawan, hal ini meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen.

- 2) Komunikasi yang lebih baik dan koordinasi-ulasan sering dan interaksi antara atasan dan bawahan membantu untuk menjaga hubungan yang harmonis dalam organisasi dan juga untuk memecahkan masalah
- 3) Kejelasan tujuan
- 4) Bawahan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk tujuan yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri daripada yang dikarenakan pada mereka oleh orang lain.
- 5) Manajer dapat memastikan bahwa tujuan dari bawahan terkait dengan tujuan organisasi
- 6) Tujuan umum untuk seluruh organisasi berarti itu adalah prinsip direktif dan manajemen.

### **C. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama dilakukan oleh M. Irwan (2016) dengan judul: “peranan amil sebagai pengelola zakat untuk kesejahteraan umat di Kota Bima. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui bagaimana cara Amil dalam mengelola zakat di Kota Bima, 2) mengetahui peranan Amil sebagai pengelola zakat dalam mensejahterakan umat di Kota Bima. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Hasil penelitian ini menemukan bahwa cara amil mengelola zakat yaitu ada yang sesuai dengan prinsip kenabian dan ada yang tidak sesuai dengan prinsip kenabian. Sedangkan peranannya sebagai pengelola untuk kesejahteraan umat belumlah terlalu maksimal yaitu dengan melihat

pendayagunaan dana zakat. Dimana pendayagunaannya lebih banyak diarahkan ke yang bersifat konsumtif sedangkan yang sifat produktif sangat sedikit.(Umat & Kota, 2016)

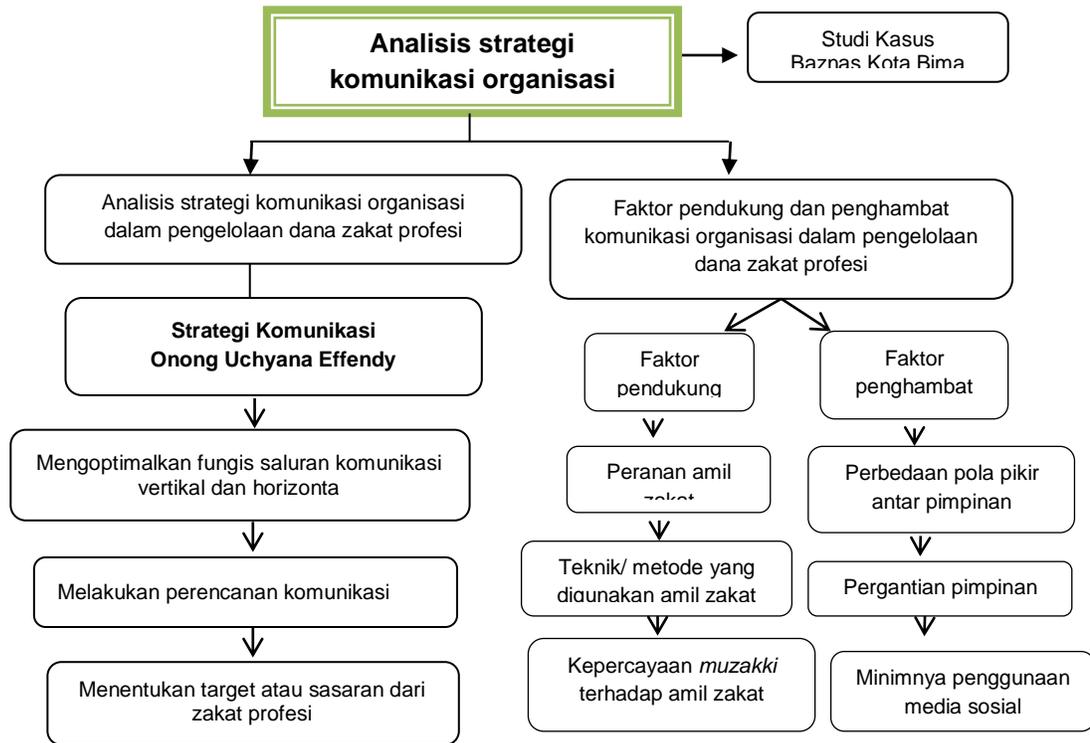
Penelitian kedua dilakukan oleh Hadiyanto A. Rachim, Nunung Nurwati, dan Gigin G.K. Basar dengan judul “komunikasi organisasi berbasis keyakinan dalam program pemberdayaan masyarakat” isu penelitian ini seputar komunikasi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sebagai *Faith-Based Organization* (FBO). Masalah utama penelitian adalah bagaimana OPZ dapat bekerjasama meningkatkan kepercayaan masyarakat dan produktivitas lembaga. Pendekatan *Interpretif* melalui Teori Konstruksi Sosial menjadi acuan guna melihat proses komunikasi organisasi melalui etos komunikator OPZ. Metode penelitian adalah kualitatif dengan teknik studi kasus dan informan dari OPZ tingkat Jawa Barat . Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos komunikator sebagai *source of credibility* dalam komunikasi OPZ, bersumber dari Ajaran Islam, hukum positif, dan pedoman dasar OPZ dapat menciptakan nilai- nilai organisasi sebagai dasar melaksanakan kerjasama pogram pemberdayaan masyarakat. Kerjasama OPZ dalam program pemberdayaan lebih banyak ke aspek *personal power* dan *interpersonal power* dan sedikit ke aspek *political power*. Diperlukan penguatan nilai-nilai keterbukaan dan saling percaya diantara OPZ, perubahan regulasi zakat, tata kelola lebih transparan, akuntabel dan berkeadilan guna meningkatkan kepercayaan, realisasi potensi zakat, dan kesejahteraan.(Rachim et al., n.d.)

Penelitian ke tiga dilakukan oleh Yoyer Rifani dengan judul penelitian “ analisis motivasi, budaya dan komunikasi organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada badan amil zakat daerah (studi pelaksanaan pengelolaan zakat di Kabupaten Kapuas Hulu) latar belakang penelitian bahwa badan amil zakat daerah merupakan salah satu jasa pengelolaan uang yang bersumber dari zakat yang berkembang sangat pesat pada masa sekarang ini. Tujuan pengelolaan zakat dasarnya memberikan dan melanggengkan kemasalahatan bagi seluruh masyarakat. Fenomena yang berkembang saat ini bahwa zakat di kabupaten Kapuas Hulu belum terlaksana sebagaimana mestinya dan baru berkembang di lingkungan masing-masing secara terbatas. Wawasan dan pengertian masyarakat terhadap objek zakat masih sangat terbatas. dan hasil penelitian yang diperoleh bahwa motivasi organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja berpengaruh motivasi, budaya, organisasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan ini secara ekonomis akan kinerja pegawai. Implikasi dari pengaruh signifikansi ini secara ekonomis akan berperangaruh terhadap meningkatkan jumlah zakat. Perspektif pengaruh pengorganisasian, pengevaluasian berbagai sumber daya yang implikasinya pada peningkatan zakat di Kabupaten Hulu.(Rifani, n.d.)

Penelitian terdahulu hampir searah dengan penelitian sekarang dan yang membedakan ialah pada penelitian pertama, sama-sama berlokasi di Baznas Kota Bima dan membahas terkait pengelolaan dana zakat dan yang

membedakan ialah penelitian ini lebih fokus ke analisis optimalisasi fungsi komunikasi organisasi dalam meningkatkan kesadaran dalam membayar zakat profesi. Peneliti sekarang dengan peneliti kedua dan ke tiga peneliti dan dua peneliti sama-sama mengkaji tentang komunikasi organisasi di Badan Amil Zakat akan tetapi yang membedakan ialah peneliti sekarang lebih memfokuskan penelitian ini untuk menelaah terkait zakat profesi.

## D. Kerangka Konseptual



**Gambar 1:** Kerengaka Konseptual Penelitian  
(Sumber: Data Primer, 2020)

## E. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalahpahaman konsep yang digunakan dan menyamakan persepsi terhadap penggunaan istilah dalam proses penelitian ini, maka penulis memberikan definisi operasional terhadap variabel, sebagai berikut:

### 1. Analisis strategi

Analisis merupakan proses evaluasi kerja yang dilakukan oleh amil zakat terkait meningkatkan jumlah muazzaki zakat profesi di berbagai bidang ketenagakerjaan dengan menerapkan strategi komunikasi organisasi di badan amil zakat

### 2. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

### 3. Amil zakat

Amil zakat adalah semua pihak yang bertindak mengerjakan yang berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, penjagaan, pencatatan, dan penyaluran atau distribusi 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 berhubungan dengan zakat, seperti penyadaran atau penyuluhan masyarakat tentang hukum zakat, menerangkan sifat-sifat pemilik harta yang terkena kewajiban membayar zakat dan mereka yang menjadi *mustahiq*, mengalihkan, menyimpan dan menjaga serta menginvestasikan harta zakat sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan

#### 4. Kepercayaan masyarakat

Kepercayaan timbul karena adanya suatu rasa percaya kepada pihak lain yang memang memiliki kualitas yang dapat mengikat dirinya, seperti tindakannya yang konsisten, kompeten, jujur, adil dan bertanggung jawab.

#### 5. Pengelolaan

Merupakan proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan dana zakat.

#### 6. Dana zakat profesi

Dana zakat yang dikumpulkan dari tenagakerja yang sudah memenuhi syarat untuk mengeluarkan zakat profesi.

#### 7. Badan amil zakat nasional (Baznas) Kota Bima

Organisasi pengelola dana zakat yang diberi amanah untuk mengelola dan mengembangkan dana zakat sesuai syariat Islam dan transparan serta mempunyai tugas mengumpulkan, mendistribusikan, mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama Islam.