

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Masjid Muhammadiyah Al-Jihad yang berlokasi di Jalan Cempaka Besar, Kecamatan Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, merupakan rumah ibadah bersejarah di bawah naungan Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Banjarmasin 4. Berdiri sejak 11 Juli 1969, masjid berlantai tiga dengan kapasitas 4.000 jemaah ini kini menyandang status sebagai Masjid Unggulan Percontohan Nasional dan rujukan tata kelola kemasjidan oleh LPCR-PM Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Dikelola secara profesional di era disrupsi, masjid ini tidak hanya berfungsi sebagai pusat peribadatan, tetapi juga menjadi pusat sosial inklusif yang ramah difabel melalui penyediaan eskalator serta ramah dhuafa lewat program klinik gratis, khitanan massal, dan berbagai penyaluran santunan umat.

Gagasan pendirian masjid diinisiasi pada 13 November 1967 oleh PCM Banjarmasin 4 melalui pembentukan Panitia Pembangunan Masjid yang diketuai H. Anang Bakeri guna mengatasi keterbatasan sarana ibadah Muhammadiyah di Banjarmasin.

Masjid diresmikan melalui salat Jumat perdana pada 11 Juli 1969 yang dihadiri oleh Walikota Banjarmasin dan Kepala Kanwil Agama Kalimantan Selatan. Di antara usulan nama Al-Fatah, Al-Munawarah, dan Al-Jihad, nama Al-Jihad

akhirnya dipilih untuk mengabadikan esensi perjuangan dan pengorbanan kolektif kaum muslimin dalam menegakkan tempat ibadah ini.

2. Manajemen Pengelolaan Hewan Kurban

Pengelolaan hewan kurban di Masjid Al-Jihad Banjarmasin dilakukan secara terstruktur melalui tata kelola logistik eksternal dan operasional internal. Pada proses pengadaan, hewan kurban jenis Sapi Bali didatangkan oleh pihak ketiga melalui jalur laut atau sungai, namun pengiriman akhir menuju masjid murni dengan memakai jalur darat. Tidak menentunya cuaca atau hujan lebat tidak menghalangi pengiriman karena akses jalan darat menuju lokasi sangat memadai. Saat tiba di lokasi, seluruh hewan ditampung di lapangan masjid yang luas dan telah dilengkapi fasilitas penutup atap, sehingga operasional tetap lancar dalam kondisi cuaca apapun. Di bawah atap tersebut, lapangan dibagi secara fungsional menjadi beberapa zonasi teknis, meliputi area penampungan sementara, penyembelihan, pengulitan, hingga pencacahan daging. Seluruh aktivitas lapangan ini digerakkan oleh sekitar 600 panitia lebih yang dibagi ke dalam divisi kerja spesifik berdasarkan Surat Keputusan (SK) resmi. Pada tahap akhir, pengelolaan difokuskan pada distribusi daging dengan memakai sistem penukaran kupon fisik di gerbang masjid, dengan pengaturan antrian ketat oleh tim keamanan untuk menjaga ketertiban serta kenyamanan orang yang tua atau lansia dan anak-anak.

a. Manajemen

Dalam pelaksanaan ibadah kurban berskala besar ini, arah kebijakan pembagian kerja dan pergerakan ratusan panitia di lapangan dipandu oleh sebuah visi utama yang ditetapkan oleh unsur pimpinan. Visi ini menjadi dasar pijakan bagi

seluruh pengurus dalam menyusun standar pelayanan, baik jemaah internal maupun masyarakat luas yang mempercayakan hewan kurban ke masjid ini. Terkait dengan landasan visi tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa visi utama yang ingin dicapai dalam kegiatan kurban, yaitu:

Visinya itu untuk melayani jemaah yang ingin berkorban di Masjid Al-Jihad. Dan bisa juga orang luar yang ingin berkorban di sini, yaa bebas ajalah yang mau berkorban di sini sekalipun orang yang ingin berkorban di sini jauh.¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa dasar utama dari tata kelola kegiatan kurban di Masjid Al-Jihad Banjarmasin bertumpu pada penyediaan pelayanan keagamaan yang bersifat inklusif dan tidak terbatas pada sekat geografis. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa keterbukaan terhadap pekurban dari luar daerah menuntut kesiapan akomodasi logistik hulu yang matang, termasuk pengiriman hewan kurban jalur darat yang terjadwal serta penyediaan fasilitas lapangan beratap penutup guna mengimbangi tingginya animo masyarakat. Dengan demikian, orientasi manajemen yang diterapkan oleh pengurus bukan sekadar menyelesaikan rutinitas ibadah tahunan, melainkan bagaimana mengakomodasi kepercayaan jemaah yang luas melalui sistem operasional lapangan yang terstruktur dan aman hingga ke tahap distribusi akhir.

Selain didasarkan pada visi pelayanan yang inklusif, kelancaran tata kelola kegiatan kurban di Masjid Al-Jihad juga sangat dipengaruhi oleh faktor kepercayaan masyarakat yang terjaga dengan kuat. Kepercayaan jemaah yang tinggi ini tidak muncul secara instan, melainkan dibentuk melalui adanya transparansi nilai iuran kurban serta sistem bagi hasil logistik daging yang dinilai

¹Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

adil dan menyentuh berbagai lapisan sosial. Terkait dengan mekanisme penentuan nilai kurban dan sistem pembagian kupon distribusi tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa Masjid Al-Jihad mampu mendapatkan kepercayaan yang begitu tinggi dalam kegiatan kurban, yaitu:

Salah satunya itu di harga, harga itu tidak pukul rata karena kita tidak tahu sapi itu ada yang besar dan kecil. Karena sapi yang kami beli itu memang ada ukuran timbangannya dan ada yang betaksir. Terus kami kerjanya gotong royong di sini, yang pekurban dapat daging 3 kilo. Terus dapat bon umum 12. Nah, bon umum yang 12 itu bisa dibagi oleh pekurban langsung kepada orang yang menerima. Terus biasanya di sini ada masuk proposal dari panti asuhan yang tidak dapat daging kurban, jadi dapat dan itu kami seleksi juga. Terus orang asli di sekitar sini dan pekerja yang dapat bagian.²

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa penguatan akuntabilitas operasional di Masjid Al-Jihad ditopang oleh metode penentuan harga hewan kurban yang akurat berdasarkan bobot timbangan riil atau sistem taksir yang presisi. Aspek keterbukaan harga inilah yang meminimalkan keraguan jamaah dan membedakannya dari sistem pukul rata pada umumnya. Lebih lanjut, kepercayaan tersebut dirawat melalui sistem distribusi daging (bon umum) yang fleksibel namun tetap terkontrol. Dengan menyerahkan hak kepada pekurban untuk membagikan sendiri sebagian kuponnya, serta melakukan seleksi ketat terhadap proposal lembaga eksternal seperti panti asuhan, pengurus masjid berhasil mengintegrasikan semangat gotong royong ratusan panitia dengan keadilan sosial bagi warga sekitar dan pekerja lapangan secara berkeadilan.

Di balik struktur kepanitiaan massal yang melibatkan ratusan relawan, keberadaan dewan pengambil keputusan di tingkat pimpinan takmir menjadi

²Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

penentu legalitas dan arah kebijakan operasional kurban setiap tahunnya. Pengambilan keputusan penting khususnya yang berkaitan dengan komitmen finansial besar seperti penyeleksian dan pembelian aset hewan kurban dari peternak eksternal tidak bertumpu pada keputusan personal, melainkan dijalankan secara kolektif kolegial oleh jajaran pengurus teras masjid. Prinsip musyawarah dan keterwakilan unsur pimpinan ini diterapkan untuk meminimalkan risiko kesalahan taksir dan menjaga akuntabilitas manajerial. Mengenai keterlibatan figur pimpinan dan mekanisme pengambilan keputusan logistik tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan kebijakan utama terkait operasional kurban tiap tahunnya, yaitu:

Ketua Takmir masjid yakni Bapak Taufik, Sekretaris masjid yakni Bapak Aliansyah, ketua ini kan gonta-ganti nih. Jadi kebetulan tahun ini saya. Karena dari Ketua Takmir gantian ucapanya. Seharusnya sii anak muda biar kami yang ada ini nggak lagi ucapanya. Terus lanjut lagi, yaitu Bendahara masjid, Kepala Rumah Tangga Bapak Azhar. Nah itu biasanya kami berempat atau berlima pergi buat beli sapi tuh terus diliat, jadi kami tidak ada memutuskan sendiri dalam hal itu.³

Berdasarkan keterangan hasil wawancara di atas, terlihat bahwa struktur pengambilan keputusan tertinggi dalam operasional kurban di Masjid Al-Jihad melibatkan unsur-unsur utama pengurus takmir, mulai dari Ketua Takmir, Sekretaris, Bendahara, Kepala Rumah Tangga, hingga Ketua Panitia tahun berjalan. Proses pengadaan hewan kurban melalui pengecekan fisik langsung secara bersama-sama ke lokasi peternak menunjukkan adanya penerapan prinsip kehati-hatian dalam manajemen logistik jemaah. Selain itu, dinamika regenerasi kepengurusan yang disinggung mengindikasikan adanya kesadaran organisasi akan

³Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

pentingnya transfer pengetahuan manajerial kepada generasi muda guna memastikan keberlanjutan tata kelola masjid di masa depan. Melalui pola perumusan kebijakan yang tidak diputuskan sepihak ini, setiap regulasi lapangan dan transaksi logistik memiliki legitimasi yang kuat serta dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh jamaah.

Selain didukung oleh pola pengambilan keputusan yang kolektif, kelancaran operasional pada hari pelaksanaan juga sangat ditentukan oleh ketepatan penataan ruang di lingkungan masjid. Mengingat jumlah hewan kurban yang dikelola mencapai skala besar dan melibatkan ratusan panitia serta ribuan massa, pengurus masjid harus membagi area pelataran yang luas ke dalam beberapa zonasi fungsional yang spesifik. Penataan zonasi ini bertujuan untuk mencegah terjadinya tumpang tindih aktivitas, menjaga kebersihan, serta mengurai titik kerumunan massa pada saat pembagian daging. Terkait dengan pemanfaatan skema tata ruang lapangan dan manajemen waktu persiapan fasilitas tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa pemanfaatan area masjid (pelataran) dikelola agar mampu menampung proses penyembelihan kurban dalam skala besar, yaitu:

Sudah ada skema tidak tertulis antar kesepakatan dimana masing-masing tempat di area halaman belakang masjid yang dijadikan tempat untuk menempatkan hewan kurban, terus menyembelih hewan kurban, di bawah tempat parkir untuk penyembelihan dan pemotongan daging kurbannya. Terus area depan masjid yang bertempat di kantor sekretariat ini pembagian bon khusus dan bon kuning dari pekurban, kalo pembagian bon umum yang berwarna merah tempatnya di area halaman belakang masjid. Terus kami hari rayanya hari rabu dan hari kamis kami memotongnya. Jadi kami menyiapkan itu semua malam karena lapangan di sini yaitu area masjid ini kami pakai untuk sembahyang dulu. Jadi sore sampe malam itu kami mulai siapkan dan pasang apa-apa yang kami perlukan dalam menunjang

kegiatan kurban nantinya mulai dari spot gantung sapi, alat untuk merobohkan sapi, alat menyembelihnya juga.⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa Masjid Al-Jihad menerapkan sistem pembagian zonasi yang sangat detail dan berbasis pada kesepakatan bersama antar panitia. Pemisahan fungsi ruang dilakukan secara tegas, di mana aktivitas berisiko tinggi dan higienitas ketat seperti penampungan hewan, penyembelihan, dan pencacahan daging dipusatkan di halaman belakang serta area parkir beratap penutup. Sebaliknya, aktivitas administrasi dan interaksi massa seperti pembagian paket daging berdasarkan kategori warna kupon (bon khusus yaitu kuning dan bon umum yaitu merah) disebar di titik yang berbeda antara area sekretariat depan dan halaman belakang guna memecah konsentrasi kerumunan. Lebih lanjut, dari aspek manajemen waktu, panitia menerapkan sistem penjadwalan yang presisi dengan memanfaatkan waktu sore hingga malam hari setelah ibadah salat Iduladha selesai untuk melakukan instalasi prasarana fisik. Langkah ini memastikan bahwa fasilitas pelindung atap dan alat penunjang mekanik seperti spot gantung serta alat peroboh sapi telah siap operasional tanpa mengganggu fungsi utama masjid sebagai tempat ibadah jemaah.

⁴Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Tabel 4. 1 Layout atau denah dari kegiatan kurban Masjid Al-Jihad Banjarmasin Tahun 2026/1447 H

Al-Jihad Mart		Area Parkir/Gedung Parkir – (Tempat Menggantungkan Hewan Kurban, Pemotongan Tulang dan Pengulitan)	Jalan Keluar
Titik Kumpul Hewan Kurban			
Penyembelihan Hewan Kurban			
Area Dalam Masjid			
WC/Toilet			
	Tempat Wudhu		

Sumber: wawancara dengan Bapak Yasir (takmir masjid sekaligus panitia kurban)

Aspek penting lainnya dalam tata kelola kurban di Masjid Al-Jihad adalah adaptasi terhadap perkembangan administrasi dan transaksi keuangan jemaah. Walaupun siklus inti dari ritual ibadah kurban dari tahun ke tahun memiliki pola teknis yang serupa, tuntutan jumlah pekurban yang terus meningkat menuntut pengurus untuk menerapkan kedisiplinan administratif. Penerapan sistem yang lebih teratur ini diberlakukan pada mekanisme pendaftaran, batas waktu pelunasan, hingga pengelolaan kuota kelompok agar proses pengadaan hewan kurban di

tingkat hulu memiliki kepastian hukum dan finansial. Terkait dengan pemaknaan dan penerapan sistem administrasi keuangan yang disesuaikan dengan era sekarang. Bapak Yasir menyatakan bahwa kapan sistem manajemen modern mulai diterapkan secara serius, yaitu:

Jadi kalo selama ini karena orang mendaftar dalam bekurban sapi, terus ada batasan waktu, pembayarannya juga kapan, entah dalam bentuk *cash* ataupun transfer. Jadi sebenarnya semodern apa itu, mungkin dari dulu sampai sekarang ini sama saja seperti itu siklusnya. Paling yang modern itu di zaman sekarang ini yang sistem pembayarannya bisa melalui transfer selain dalam bentuk *cash*, dan dalam H-7 orang sudah harus bayar. Jadi keputusan orang untuk berkurban atau tidak itu ditentukan sudah bayar apa tidak. Misalnya orangnya sudah cukup 7, terus tau-taunya ada 1 orang tidak jadi ikut berkurban. Artinya kan kurang 1 dan kami harus mencari 1 itu untuk menutupi yang kurang itu. Juga tidak menutup kemungkinan ketika kami sudah menyediakan sapi sekarang yang jumlahnya ada 94 untuk kami kembalikan salah satunya, karena target kuota terpenuhi.⁵

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa modernisasi manajemen di Masjid Al-Jihad lebih ditekankan pada penguatan regulasi finansial dan kepastian komitmen pekurban melalui sistem pembatasan waktu (*deadline*). Penyediaan kanal pembayaran berbasis transfer bank di samping tunai memberikan fleksibilitas bagi jemaah jarak jauh sekaligus mempermudah pencatatan kas panitia. Kebijakan batas akhir pelunasan pada tujuh hari sebelum pelaksanaan (H-7) merupakan langkah strategis untuk mengunci kepastian jumlah kelompok patungan (tujuh orang per sapi). Aturan ketat ini meminimalkan risiko operasional berupa kekurangan anggota kelompok akibat pembatalan sepihak, yang dapat mengacaukan anggaran pembelian. Selain itu, kemampuan panitia dalam mengelola kuota hingga menyentuh angka 94 ekor sapi menunjukkan adanya sistem kendali pasokan yang dinamis, dimana panitia siap melakukan penyesuaian jumlah

⁵Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

pesanan dengan pihak ketiga secara cepat agar sesuai dengan kapasitas ril jemaah yang telah melunasi iurannya.

b. Perencanaan (*Planning*)

Penerapan manajemen operasional yang kokoh dalam kegiatan kurban di Masjid Al-Jihad Banjarmasin diawali dari tahapan perencanaan yang matang. Sebagai langkah krusial dalam menentukan arah kebijakan, perencanaan berfungsi sebagai cetak biru untuk memproyeksikan seluruh kebutuhan sumber daya, memperhitungkan kapasitas area lapangan beratap, serta menyusun jadwal pengiriman hewan melalui jalur darat. Melalui perencanaan yang terukur, pengurus masjid dapat memitigasi berbagai risiko di lapangan, menyelaraskan kinerja 630 panitia, serta menjaga keseimbangan antara volume pengadaan hewan kurban dari pihak ketiga dengan proyeksi paket logistik daging yang akan didistribusikan kepada masyarakat.

Dalam konteks perencanaan operasional ini, salah satu fokus utama pengurus takmir adalah menetapkan kalkulasi baku mengenai target kuota hewan kurban dan batas aman pencetakan kupon fisik. Ketepatan dalam merencanakan angka-angka ini sangat penting untuk menghindari risiko ketidakpastian logistik (*shortage*), di mana jumlah kupon yang disebar tidak boleh melebihi hasil ril pemotongan daging di lapangan. Panitia harus mengunci sebuah angka dasar sebagai batas aman pengelolaan agar hak para pekurban dan jemaah umum tetap terpenuhi secara berkeadilan. Mengenai penentuan target baku dan skema perhitungan matematis kupon kurban tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa target utama jumlah hewan kurban dan kupon yang ditetapkan yaitu:

Target yang ditetapkan itu adalah 100 sapi kalau-kalau selisih, walaupun pada akhirnya bisa lebih dari itu. Tapi dibatasi 100, itu tidak termasuk kupon khusus yang 3 kilo. Kalo yang 100 itu persapinya 3 ons. Dan kuponnya ada 100. Jadi 100 dikali 100 jadinya 10 ribu totalnya. Jadi 100 kupon itu terdiri dari yang umum dan khusus. Satu pekurban dapat bon umum 12 dikali 7 orang, hasilnya 84. 84 kupon ini tidak termasuk dalam satu kupon khusus yang berkurban dapat 3 kilo. Kan yang berkurban itu memang dapat bagiannya yaitu 3 per 4 bagian. Nah ini dikali 7 habis itu 12, untuk dia memberi orang yang entah fakir miskin, maupun yang beda agama, jiran tetangga lah istilahnya. Nah ini di luar bon adalagi, bon yang warna merah yaitu bon umum, tapi bon umumnya yang jatah berkurban. Yang 12 itu untuk dibagikannya ke keluarganya. Habis itu kan ada sisa 16, nah itu yang kami kelola lagi. Kan targetnya 100, bisa aja dapatnya yang 135 satu sapi. Jadi itu kan targetnya 100 ditetapkan supaya tidak tekor lah istilahnya, kalau kami targetkan 150 terus tekor gimana kan. Kami sudah membagi bon misalnya, kemana kami mencari kekurangannya karena orang tidak mau tau. Jadi ada juga yang dibagi tanpa bon ke yang fakir miskin, orang yang beda agama, dan jiran tetangga di sini dibagi, yang jelas tadi 16 lah. Kalau dihitung dari 100 tadi ada lebih 16 kan, terus dikali 100 sapi. Hasilnya ada 1.600 dan bisa aja lebih, karena sapinya ada yang besar dan ada yang kecil. Jadi target bakunya dulu ada 100 sapi, tidak termasuk yang 3 kilo.⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi perencanaan di Masjid Al-Jihad diterapkan dengan prinsip kehati-hatian (*prudence*) melalui penetapan target batas aman (*safety target*) sebesar 100 ekor sapi. Angka 100 ini dijadikan modal dasar kalkulasi untuk memproyeksikan total 10.000 lembar kupon, dengan asumsi minimal satu ekor sapi dapat menghasilkan 100 paket daging. Perencanaan matematis ini secara detail membagi alokasi kupon menjadi dua bagian, yaitu 84 kupon yang didelegasikan langsung kepada kelompok pekurban (masing-masing mendapat 12 bon umum untuk keluarga dan tetangga), serta menyisakan surplus minimal 16 kupon per sapi yang dipegang oleh panitia. Sisa kupon kelolaan panitia inilah yang menjadi bantalan logistik untuk didistribusikan kepada panti asuhan, warga sekitar, maupun masyarakat lintas agama tanpa kupon baku. Langkah mengunci target di angka 100 ekor sapi

⁶Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

merupakan strategi preventif pengurus agar tidak terjadi kekurangan pasokan daging pasca-penyembelihan, mengingat berat riil sapi bali bervariasi dan panitia wajib menjaga akuntabilitas pelayanan di hadapan jamaah.

Di samping perencanaan teknis mengenai kuota dan kalkulasi kupon, tahapan perencanaan juga mengharuskan adanya kejelasan visi mengenai tujuan dasar yang ingin dicapai dari pelaksanaan kegiatan. Penetapan tujuan ini berfungsi sebagai kompas organisasi bagi seluruh jajaran takmir dan ratusan panitia lapangan agar memiliki kesamaan orientasi kerja. Dalam manajemen organisasi keagamaan, perumusan tujuan tidak hanya bersandar pada pencapaian target operasional semata, melainkan harus menyelaraskan antara kewajiban teologis dengan dimensi pelayanan sosial kepada masyarakat. Mengenai orientasi dasar dan tujuan utama yang melandasi penyelenggaraan ibadah kurban tahunan tersebut. Bapak Yasir serta Bapak Aliansyah memberikan pernyataannya dalam tujuan utama pelaksanaan kurban, yaitu:

Tujuan utama daripada pelaksanaan kegiatan kurban ini yaitu tidak lain untuk melaksanakan syariat Islam ucap Bapak Aliansyah dari Bapak Yasir yang bertanya. Jadi terusnya ucap Bapak Yasir selain itu untuk melayani para pekurban atau jamaah dalam mengelola hewan kurban tersebut, baik yang jauh maupun yang dekat.⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa tujuan perencanaan kegiatan kurban di Masjid Al-Jihad Banjarmasin dibangun di atas dua pilar utama, yaitu pemenuhan aspek spiritual yaitu syariat Islam dan aspek operasional yaitu dalam pelayanan jamaah. Keselarasan dua tujuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan kurban tidak dipandang sebatas ritual tahunan

⁷Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

melainkan sebagai bentuk penataan institusi masjid dalam memfasilitasi kemudahan beribadah bagi publik. Komitmen untuk melayani pekurban tanpa memandang jarak geografis yaitu baik yang jauh maupun yang dekat menegaskan bahwa sejak awal perencanaan, pengurus telah menetapkan standar manajemen yang terbuka dan inklusif. Melalui kejelasan tujuan operasional ini, setiap pengadaan logistik hulu, penataan zonasi lapangan belakang, hingga mekanisme distribusi akhir memiliki landasan nilai yang kuat guna memberikan pelayanan terbaik bagi kemaslahatan jemaah.

Setelah mengunci kalkulasi target kuota, tahapan perencanaan berlanjut pada perumusan kebijakan distribusi hilir, khususnya dalam menentukan klasifikasi prioritas penerima paket daging. Dalam manajemen logistik kurban, ketepatan sasaran sebaran paket menjadi krusial agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial serta menjamin seluruh hak kelompok masyarakat terpenuhi. Pengurus masjid dituntut menyusun regulasi penyeleksian yang fleksibel namun tetap terkontrol agar tumpukan daging dari surplus pemotongan dapat disalurkan secara proporsional, baik kepada internal pekurban maupun pihak eksternal yang mengajukan permohonan. Terkait dengan kriteria penyaringan dan kebijakan penentuan kelompok penerima manfaat tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa kebijakan yang digunakan untuk menentukan orang yang menerima daging tersebut, yaitu:

Kalau daging kurban ini beda dengan zakat, kalau zakat itu kan yang berhak menerima. Kalo ini kan ibaratnya jiran tetangga yang walaupun dia beda agama atau bukan agama islam boleh diberi. Jadi tergantung, ada juga yang masuk proposal. Dan proposal yang masuk itu pun harus diseleksi, walau misalnya orang datangnya jauh banget ke sini terus minta 100 bon. Jadi kami tidak bisa sembarangan juga ngasih, karena dilihat dari kondisi tadi. Kan targetnya ada 100, kecuali ada lebih dagingnya. Kalo ada lebihan dagingnya itu tidak jadi masalah. Jadi yang pasti dapat bagian dari daging kurban itu yaitu pekurban yang 3 kilo, terus

dapat 12 bon umum untuk dibagikan ke keluarganya, jiran tetangganya atau diambilkan dagingnya waktu dia lagi tidak ada di sini nanti dia sendiri yang membagi dagingnya, bisa seperti itu. Bisa juga lebihannya kalau ada dikasih ke yang tadi, yaitu jiran tetangga, ada yang proposal ke sini dari mana misalnya dari panti asuhan, bisa.⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa kebijakan perencanaan distribusi di Masjid Al-Jihad didasarkan pada prinsip fleksibilitas sosial yang inklusif namun tetap mengedepankan kontrol administratif yang ketat. Berbeda dengan pakem zakat yang terikat pada delapan golongan tertentu (*asnaf*), distribusi kurban di sini diperluas hingga menyentuh jiran tetangga lintas agama demi merawat keharmonisan sosial di sekitar lingkungan masjid. Pengurus membagi skema penerima menjadi dua lapis keamanan logistik. Lapis pertama adalah jaminan mutlak bagi hak pekurban berupa paket khusus 3 kilogram dan 12 lembar kupon fisik. Lapis kedua adalah pengelolaan surplus paket daging untuk mengakomodasi proposal eksternal seperti panti asuhan. Melalui mekanisme seleksi proposal yang ketat dan tidak sembarangan menyerahkan kupon dalam jumlah besar, panitia berhasil menerapkan fungsi pengendalian pasokan agar sebaran daging tetap proporsional dan tidak mengganggu kuota dasar yang telah direncanakan sejak awal.

Keberhasilan perencanaan target kuota daging tidak hanya bergantung pada hitungan matematis kupon di bagian hilir, melainkan sangat ditentukan oleh keandalan manajemen rantai pasok di bagian hulu. Dalam tahapan perencanaan pengadaan, pemilihan pemasok hewan kurban menjadi pilar strategis guna menjamin stabilitas pasokan dan kepastian mutu komoditas yang dibeli. Pengurus

⁸Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

masjid dituntut menetapkan kriteria seleksi yang ketat, membangun kemitraan berbasis kepercayaan jangka panjang, serta menerapkan standarisasi bobot minimal hewan untuk memitigasi risiko kerugian finansial maupun penurunan reputasi lembaga di mata jemaah. Terkait dengan regulasi pemilihan mitra peternak dan mekanisme kendali mutu pasokan sapi tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa kebijakan pemilihan pemasok hewan kurban, yaitu:

Kami sudah ada langganan dan kerja sama selama 20 tahun tempat mengambil sapi itu di Marabahan, Wanaraya namanya. Jadi tiap tahun dan selama itu sudah ada kepercayaan dari masing-masing pihak. Terus yang baru-baru ini aja ada ditawarkan di petani binaannya bank BSI. Jadi kami melihat ada tahun semalam ada beli 5 bagus sapinya terus ada beli lebih daripada itu, cuman tetap beli di tempat lama di Wanaraya di Marabahan sana, di Dandaraya. terus soal sapi, dari awal sudah bilang dan sepakat kalo misalnya berat sapinya tidak berubah, target tadi nah, sapi dibeli 60 kilo, istilahnya itu waktu sapi diantar di hari H ke sini di malam pemotongan itu, jangan ibaratnya dagingnya waktu ditaksir 60 kilo tau-taunya pas sampai ke sini beratnya berubah, jadi kurus sapinya. Nah kalau seperti itu kami tidak menerima, kalo bisa itu beratnya bertambah karena ada target di situ. Kalau misalnya berkurang jadinya rugi dong. Alhasil kami dikomplain oleh jemaah, kenapa sapinya kurus katanya, itu yang susah ungkapinya Bapak Yasir.⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi perencanaan pengadaan di Masjid Al-Jihad dikombinasikan antara prinsip loyalitas kemitraan jangka panjang (*relationship marketing*) dengan diversifikasi vendor secara selektif. Keputusan untuk mempertahankan pemasok utama di daerah Wanaraya, Marabahan selama dua dekade menunjukkan adanya tingkat kepercayaan (*trust*) yang tinggi, yang berguna untuk mereduksi ketidakpastian pasokan menjelang hari H. Meskipun demikian, panitia tetap bersikap terbuka terhadap inovasi pasokan dengan menguji coba komoditas dari petani binaan perbankan sebagai pembanding kualitas. Lebih jauh lagi, pengurus menerapkan

⁹Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

klausul kesepakatan (*service level agreement*) yang tegas terkait spesifikasi bobot bersih daging sapi (minimal hasil taksir 60 kilogram). Kebijakan penolakan terhadap hewan kurban yang mengalami penyusutan berat saat pengiriman merupakan bentuk nyata dari fungsi proteksi dan pengendalian kualitas, demi menghindarkan kepanitiaan dari komplain jamaah serta menjamin bahwa *volume output* daging yang dihasilkan tetap presisi sesuai dengan target perencanaan kupon awal.

Selain melakukan pengendalian ketat terhadap bobot bersih daging, perencanaan logistik hulu di Masjid Al-Jihad juga mencakup aspek manajemen risiko yang berkaitan dengan status kesehatan dan keselamatan hewan kurban. Sebagai lembaga pengelola yang memegang amanah umat, panitia wajib memastikan bahwa seluruh komoditas yang didatangkan memenuhi standar regulasi pemerintah dan syariat. Oleh karena itu, perencanaan operasional di lapangan harus diintegrasikan dengan protokol penjaminan mutu kesehatan yang melibatkan instansi kedinasan eksternal, mulai dari tahap kedatangan hewan hingga proses pasca-penyembelihan demi mengantisipasi adanya kecacatan fisik maupun kontaminasi penyakit. Terkait dengan kriteria pengawasan kesehatan dan mitigasi risiko cedera pada hewan kurban tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa kriteria yang menjadi perhatian selain uji kelayakan kesehatan hewan kurban, yaitu:

Waktu sapi dikirim kesini dari Dinas Kesehatan mereka mengeluarkan surat sudah dari karantina, bahwa sapi ini sehat. Kalau sapi yang datang atau dikirim ke sini tidak sehat maka kami minta tukar. Kan waktu sapi diturunin bisa saja terjadi kecelakaan seperti kakinya bisa patah, terus pada saat hari pemotongan dari Dinas kesehatan itu pasti ada datang untuk memotong hatinya terus dilihatnya dengan

peralatan-peralatannya yang dibawa untuk melihat kelayakan sapi kurban tersebut, apakah cacingan, tidak sehat, dan lain sebagainya.¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa Masjid Al-Jihad menerapkan sistem kendali mutu kesehatan hewan yang berlapis melalui kolaborasi formal dengan Dinas Kesehatan dan badan karantina. Dokumentasi legal berupa surat keterangan karantina dijadikan sebagai syarat utama penerimaan pasokan logistik di lokasi masjid, di mana panitia menetapkan kebijakan retur atau penukaran instan (*supplier return policy*) apabila ditemukan hewan yang tidak memenuhi kualifikasi kesehatan. Selain mengantisipasi penyakit bawaan dari daerah asal, pengurus juga secara sigap memperhitungkan risiko kecelakaan kerja pada fase bongkar muat (*unloading risk*), seperti patah kaki akibat benturan fisik saat diturunkan dari angkutan darat. Langkah pengendalian ini disempurnakan hingga tahap pasca-penyembelihan (*post-mortem inspection*) melalui uji laboratorium langsung pada organ dalam hewan (seperti pemeriksaan klinis hati sapi dari kontaminasi cacing). Prosedur pengawasan yang komprehensif ini menegaskan bahwa perencanaan manajemen operasional masjid sangat memperhatikan aspek higienitas dan kepatuhan regulasi baku untuk melindungi keamanan logistik jemaah.

Ketegasan regulasi pengadaan dan jaminan mutu kesehatan hewan yang telah ditetapkan dalam perencanaan tidak akan berjalan optimal tanpa adanya kejelasan mengenai pendelegasian wewenang. Dalam manajemen logistik hulu, penentuan figur yang bertanggung jawab untuk turun langsung ke lapangan guna

¹⁰Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

melakukan verifikasi fisik (survei) dan negosiasi dengan pihak ketiga merupakan langkah krusial. Pengurus masjid memandang bahwa proses survei komoditas ini memiliki risiko finansial yang tinggi, sehingga tanggung jawab tersebut tidak diserahkan kepada sembarang kepanitiaan, melainkan dikunci langsung oleh jajaran manajemen inti takmir. Terkait dengan penunjukan figur pelaksana survei lapangan dan penguatan komitmen bersama dalam pemilihan pemasok tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa yang bertanggung jawab dalam melakukan survei dan pemilihan pemasok hewan, yaitu:

Ya kami berempat atau berlima itu lah. Seperti yang saya sudah bilang sebelumnya itu, Ketua Takmir, Sekretaris, Bendahara, Kepala Rumah Tangga, dan saya sendiri. Jadi kami gotong royong, sama-sama lah ibaratnya, jadinya tidak ada istilahnya itu sendirian dalam memutuskan hal demikian.¹¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa struktur penanggung jawab fungsi pengadaan dan survei logistik di Masjid Al-Jihad dipegang langsung oleh jajaran pimpinan teras takmir yang berjumlah empat hingga lima orang. Pelibatan komponen inti organisasi mulai dari Ketua Takmir, Sekretaris, Bendahara, Kepala Rumah Tangga, hingga Ketua Panitia menunjukkan adanya penerapan mekanisme kendali internal yang sangat ketat untuk transaksi bernilai besar. Dengan turunnya jajaran pimpinan secara langsung ke lokasi peternak di Marabahan, proses penilaian kualitas fisik sapi, penaksiran bobot, hingga negosiasi harga dapat diputuskan secara cepat, sah, dan akurat. Pola kerja berbasis gotong royong di tingkat pimpinan ini mengeliminasi celah terjadinya subjektivitas maupun penyalahgunaan wewenang secara sepihak, sehingga keputusan akhir

¹¹Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

pemilihan vendor memiliki legitimasi manajerial yang kuat serta dapat dipertanggungjawabkan secara kolektif kepada jemaah.

Selain pembagian tanggung jawab di tingkat pimpinan, komponen krusial lainnya dalam fungsi perencanaan adalah mekanisme koordinasi dan penyamaan persepsi antar panitia menjelang hari pelaksanaan. Pada organisasi kepanitiaan berskala besar yang menggerakkan ratusan relawan, pola komunikasi yang diterapkan harus adaptif dan memperhitungkan efisiensi waktu para anggota. Pengurus takmir dituntut untuk merumuskan metode konsolidasi yang tidak kaku, namun tetap mampu menjamin seluruh informasi tugas terdistribusi dengan baik ke setiap lini operasional. Langkah ini penting untuk memastikan seluruh instrumen pendukung di lapangan dapat bergerak serentak saat proses penyembelihan dimulai. Terkait dengan intensitas pertemuan awal dan model koordinasi kepanitiaan sebelum memasuki bulan Dzulhijjah tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa rapat perdana dilaksanakan pada kegiatan kurban sebelum memasuki bulan dzulhijjah, yaitu:

Istilahnya kami tidak ada melaksanakan rapat awal dan khusus secara resmi pada waktu yang ditentukan. Maksudnya hal itu sudah berjalan secara alami, karena semuanya juga punya kesibukan masing-masing. Jadi waktu di dalam kantor habis sholat kami kumpul untuk melakukan rapat kecil aja dengan membahas kegiatan kurban, paling rapat yang selain itu cuman rapat penyampaian aja seminggu sebelum hari H, dan masing-masing tugasnya itu sudah pada tahu di bidangnya masing-masing. Jadi semuanya itu sudah berjalan secara alamiah, tidak ada lah rapat khusus yang kami laksanakan ibaratnya. Coba aja bayangin kalo 500 panitia kita beritahukan untuk kumpul rapat, paling-paling yang turun cuman 100 orang bahkan tidak sampai bisa. Tapi pas hari H kegiatannya dimulai, semua itu yang 500 panitia lebih datang semua pasti, dan semuanya sudah pada tahu masing-masing pekerjaannya karena ada yang menangani dan menanggung jawabi di bidang tersebut.¹²

¹²Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa panitia tidak melaksanakan rapat awal maupun rapat khusus secara formal pada waktu yang telah ditentukan. Koordinasi kegiatan kurban berjalan secara alamiah, mengingat setiap anggota panitia memiliki kesibukan masing-masing sehingga sulit untuk menyelenggarakan rapat resmi dengan waktu yang mengikat.

Dalam praktiknya, koordinasi dilakukan secara informal, yaitu melalui perkumpulan kecil di kantor setelah waktu sholat untuk membahas hal-hal terkait kegiatan kurban. Rapat yang sifatnya lebih formal hanya dilakukan satu kali, yaitu sekitar satu minggu sebelum hari pelaksanaan (hari H), dan sifatnya sebatas penyampaian informasi, bukan rapat pembagian tugas. Hal ini dikarenakan setiap anggota panitia pada dasarnya telah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai bidang yang ditangani, sebab pada tiap bidang sudah ada penanggung jawab yang mengoordinasikan pekerjaan di bidangnya.

Narasumber turut memberikan ilustrasi untuk menggambarkan kondisi tersebut apabila ratusan anggota panitia diundang untuk menghadiri rapat formal, kemungkinan besar hanya sekitar kurang lebih 100 orang yang akan hadir, bahkan bisa lebih sedikit dari itu. Namun, pada saat hari pelaksanaan kegiatan (hari H) tiba, seluruh panitia yang berjumlah lebih dari 600 orang tersebut hadir secara lengkap dan langsung menjalankan tugasnya masing-masing tanpa perlu arahan ulang, karena pembagian tanggung jawab per bidang sudah berjalan dengan sendirinya.

Dari hasil wawancara ini dapat disimpulkan bahwa koordinasi panitia kurban tidak bergantung pada rapat formal yang terjadwal, melainkan pada

mekanisme kerja informal dan pembagian tanggung jawab yang sudah dipahami bersama oleh seluruh anggota panitia di masing-masing bidang.

Komponen terakhir yang tidak kalah krusial dalam fungsi perencanaan kurban di Masjid Al-Jihad adalah penyusunan anggaran dan pembiayaan operasional. Mengingat skala kegiatan yang sangat besar dengan melibatkan ratusan panitia dan puluhan ribu paket logistik, pengurus takmir dituntut untuk merumuskan sistem pendanaan yang mandiri, terukur, dan akurat sejak awal pendaftaran. Perencanaan finansial ini harus mampu mengcover seluruh kebutuhan teknis lapangan mulai dari atribut panitia, konsumsi, hingga sarana pembungkus daging tanpa membebani kas utama masjid. Langkah ini penting untuk memitigasi risiko kerugian akibat fluktuasi harga barang di pasar serta memastikan seluruh operasional berjalan dengan dukungan dana yang pasti. Terkait dengan sumber pendanaan dan mekanisme alokasi biaya penunjang tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa sumber pendanaan untuk biaya operasional direncanakan dan dialokasikan, yaitu:

Sumber pendanaan untuk biaya operasional direncanakan dan dialokasikan itu melalui iuran atau urunan dari para peserta kurban yang sudah dihitung dan disepakati di awal saat pendaftaran kurban. Misalnya sapi dibeli dengan harga 17 juta, itu ada biaya operasional di situ sejuta tiga ratus ditambah dari harga sapi. Biaya operasionalnya itu untuk apa? Yaitu baju, kantong plastik, konsumsi, bakul, pokoknya apa-apa sarana yang menunjang dalam kegiatan kurban tersebut, iya masuk di sejuta tiga ratus itu. Jadi sapi 17 juta ditambah sejuta tiga ratus, hasilnya delapan belas juta tiga ratus. Artinya sapi itu ke jamaah delapan juta tiga ratus, dibagi tujuh, hasilnya dua juta enam ratus sekian. Nah itu paling pembulatan, dua juta enam ratus lima puluh kah gitu. Tidak mungkin dong kami ganji-ganjilin gitu, kami tidak mau ke bawah, jadi ke atas. Karena biaya operasionalnya itu bisa berubah dan kami pernah tekor atau rugi dalam hal itu karena tidak sesuai hitungannya.¹³

¹³Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa sumber pendanaan untuk biaya operasional kegiatan kurban direncanakan dan dialokasikan melalui iuran atau urunan dari para peserta kurban. Besaran iuran tersebut telah dihitung dan disepakati sejak awal, yaitu pada saat proses pendaftaran kurban berlangsung, sehingga setiap peserta mengetahui secara pasti jumlah yang harus dibayarkan sebelum kegiatan dilaksanakan.

Narasumber menjelaskan proses perhitungan biaya dengan memberikan contoh konkret. Harga hewan kurban, dalam hal ini sapi, ditetapkan sebesar Rp17.000.000. Di luar harga tersebut, ditambahkan biaya operasional sebesar Rp1.300.000 yang dialokasikan untuk berbagai keperluan penunjang kegiatan kurban, seperti baju atau perlengkapan panitia, kantong plastik, konsumsi, bakul atau wadah pembagian daging, serta sarana-sarana lain yang menunjang pelaksanaan kegiatan kurban. Dengan demikian, total biaya keseluruhan merupakan penjumlahan antara harga sapi dan biaya operasional, yaitu Rp17.000.000 ditambah Rp1.300.000, sehingga menghasilkan angka Rp18.300.000. Oleh karena satu ekor sapi diperuntukkan bagi tujuh orang peserta atau jamaah, maka total biaya tersebut kemudian dibagi tujuh, sehingga menghasilkan angka sekitar Rp2.600.000 lebih dengan pecahan desimal di belakangnya.

Terkait hasil pembagian yang berupa angka pecahan atau tidak bulat tersebut, narasumber menegaskan bahwa panitia selalu menerapkan kebijakan pembulatan ke atas, bukan ke bawah. Kebijakan ini diambil dengan pertimbangan bahwa biaya operasional bersifat tidak selalu tetap dan dapat mengalami perubahan

atau kenaikan di lapangan. Selain itu, panitia pernah mengalami kerugian atau kekurangan dana, yang biasa disebut tekor, pada kegiatan kurban sebelumnya akibat perhitungan yang tidak dibulatkan ke atas, sehingga dana yang terkumpul tidak mencukupi kebutuhan riil di lapangan. Pembulatan ke atas ini pun menjadi semacam langkah antisipatif yang diterapkan panitia berdasarkan pengalaman kekurangan dana pada penyelenggaraan kurban di tahun-tahun sebelumnya, sehingga mekanisme pendanaan kurban tersebut dapat dikatakan bersifat transparan dan disepakati sejak awal, dengan struktur biaya yang jelas antara harga hewan kurban dan biaya operasional.

Sebagai bagian akhir dari perencanaan, penyusunan cara pembagian kupon menjadi hal penting agar seluruh daging kurban dapat disalurkan dengan tertib dan tidak menimbulkan masalah di lapangan. Panitia perlu memiliki pemahaman yang jelas mengenai konsep keadilan dalam pembagian, agar tidak disamakan begitu saja dengan bantuan sosial biasa. Panitia juga perlu menentukan wilayah mana yang menjadi prioritas dalam pembagian kupon, serta membatasi jumlah kupon yang diberikan kepada pihak di luar wilayah tersebut, agar daging yang dibagikan tetap sesuai dengan jumlah pasokan yang sudah disiapkan sejak awal. Terkait cara pandang dan penentuan sasaran pembagian kupon kurban tersebut. Bapak Yasir menjelaskan cara yang disusun panitia agar pembagian kupon dapat tepat sasaran, yaitu:

Karena daging kurban ini beda dengan zakat, jadi sebenarnya kita tidak bisa bicara bakalan tepat sasaran. Karena hitungannya jiran tetangga, miskin atau kaya, yang beda agama, maupun yang sekitar masjid sini, semuanya dapat. Jadi bukan masalah dapat atau tetap sasarannya, semuanya berhak untuk dapat. Kalau misalnya di sekitar sini rumahnya besar banget bukan berarti tidak lagi harus dikasih, tidak seperti itu. Terus tergantung orangnya aja lagi mau menerima atau tidaknya, dan

misalnya dia sudah berkorban pasti menyerahkan dagingnya lagi ke yang lain. Terus sama juga ada proposal yang masuk, itu dilihat, karena kalau kami terima semuanya gimana nanti untuk mencukupkannya kan? Tekor atau rugi masa kami beli sapi lagi? Jadi yang jauh-jauh kami terima dulu, terus kami seleksi. Karena kami memprioritaskan yang di sini dulu, terpenuhi atau tidak.¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Yasir menjelaskan bahwa konsep pembagian daging kurban pada dasarnya berbeda dengan zakat, sehingga tidak dapat dikatakan bahwa pembagiannya harus tepat sasaran seperti halnya zakat. Hal ini dikarenakan daging kurban dibagikan kepada seluruh warga sekitar tanpa memandang status ekonomi (miskin atau kaya), tanpa memandang perbedaan agama, maupun tanpa memandang jarak rumah dari masjid, sehingga semua pihak di sekitar lingkungan tersebut berhak untuk menerima. Dengan demikian, persoalan yang dihadapi bukanlah soal tepat sasaran atau tidaknya, melainkan bahwa semua warga memang memiliki hak yang sama untuk mendapatkan bagian daging kurban. Sebagai contoh, meskipun rumah seseorang tergolong besar atau mewah, hal tersebut tidak lantas membuat orang tersebut tidak berhak menerima pembagian daging kurban. Selanjutnya, diterima atau tidaknya pembagian tersebut kembali kepada kesediaan masing-masing individu, dan apabila seseorang yang menerima ternyata juga telah berkorban sendiri, biasanya orang tersebut akan menyerahkan kembali bagian daging yang diterimanya kepada pihak lain yang lebih membutuhkan.

Selain pembagian kepada warga sekitar, panitia juga menerima proposal permohonan daging kurban dari pihak luar. Namun demikian, panitia tidak dapat menerima seluruh proposal yang masuk secara langsung, karena hal tersebut

¹⁴Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

berkaitan dengan kecukupan pasokan daging yang tersedia. Apabila seluruh proposal diterima tanpa seleksi, dikhawatirkan panitia akan mengalami kekurangan atau kerugian (tekor), sehingga terpaksa harus membeli hewan kurban tambahan. Oleh karena itu, proposal dari pihak yang berasal dari luar wilayah atau lokasi yang lebih jauh akan diterima terlebih dahulu untuk kemudian diseleksi, dengan tetap memprioritaskan pemenuhan kebutuhan warga di sekitar lingkungan setempat terlebih dahulu sebelum mempertimbangkan permohonan dari pihak luar.

Sebagai penutup dari analisis fungsi perencanaan, pengurus takmir harus merumuskan rangkaian kegiatan lapangan yang tersusun rapi dari awal hingga akhir pada hari pelaksanaan. Mengingat jumlah hewan kurban yang dikelola di Masjid Al-Jihad tergolong sangat banyak, panitia tidak dapat menerapkan sistem kerja yang berurutan, yaitu menunggu satu tahap selesai baru mengerjakan tahap berikutnya. Sebaliknya, panitia perlu menyusun jadwal kerja yang tepat dan mengerjakan beberapa tahapan secara bersamaan, agar pekerjaan tidak menumpuk, kualitas daging tetap terjaga kesegarannya, serta pelayanan kepada jamaah dapat berjalan lebih cepat dalam waktu satu hari penuh. Terkait dengan rangkaian tahapan pengelolaan dan pengaturan waktu dalam proses pemotongan hingga pembagian daging tersebut. Bapak Yasir menjelaskan rangkaian pengelolaan dalam kegiatan kurban, yaitu:

Hari pertama iduladha kami sembahyang, hari kedua itu kami mulai dan melaksanakan kegiatan kurbannya setelah sembahyang subuh sampai sore. Dari mulai penyembelihan atau pemotongan hewan kurban itu targetnya jam 10 atau 11 harus selesai semua, dipotong loh bukan dikuliti. Masalah yang membagi daging kurban ini itu berjalan, misal sapi nomor sekian selesai, pekurban bisa mengambilnya. Jadi fungsinya di harga yang berbeda-beda, nomor bakulnya pun bernomor juga. Daging tidak dijadikan satu seperti di kegiatan kurban lain. Dia ada kan tuh yang dagingnya ditimbang total, kalo kami tidak. Sapi nomor sekian selesai,

terus masuk bakul, pekurban bisa ngambil. Sedangkan bon umum bisa berjalan di situ, sambil berjalan. Membaginya sambil jalan maksudnya, bukan selesai masuk ke bungkusan seperti di kegiatan kurban lain atau masjid-masjid lain baru misalnya jam sekian bisa mengambil dagingnya, kami tidak seperti itu, kami ada jam penentuannya kalo selesai dari nomor sekian sampai sekian bisa ngambil di jam berapa jam berapa gitu, berjalan. Misalnya dari jam 6 selesai habis sembahyang subuh sudah dilakukan penyembelihan atau pemotongan, jam 8 itu artinya sudah ada yang mau ngambil, terus sampe sore, dan selesai. Terus baru membersihkan halaman area masjid yang dipakai habis kegiatan kurban. Bukan ibaratnya itu diselesaikan semua dimasukkan ke dalam kantong plastik, baru dibagi. Kalau seperti itu sampai besok pun mungkin tidak bakal selesai-selesai., nah jadi kami berjalan biar cepat selesai dalam satu hari itu. Jadi dari habis subuh jam 6 sampai jam 10 atau 11 penyembelihan atau pemotongannya lalu masuk ke bakul yang 3 kilo setelah dikuliti, dipotong bagian-bagian sapinya termasuk tulangnya, sampai kepada bagian pencincangan dagingnya yang dibagi-bagi itu habis dipotong terus dimasukkan ke bungkusan plastik agar bisa diambil sambil berjalan, habis itu ya selesai, bersih-bersih aja lagi setelahnya. Sambil berjalan aja tadi itu waktu pengambilan daging ada pengumumannya di radio Al-Jihad FM 105.1 yang mengumumkan bahwa daging dengan nomor sekian bisa diambil, itu yang ngambil maksudnya yang berkurban. Kalo yang bon umum itu, kalo memang dia datang sudah tersedia bungkusan-bungkusan itu bisa diambil di situ, jadi seharian iut sambil berjalan. Terus habis itu baru dikuliti, dipotong bagian-bagian sapinya termasuk tulang sampai kepada bagian penyincangan dagingnya, pas sudsah selesai semua, baru habis itu bersih-bersih, gitu aja.¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa Masjid Al-Jihad menerapkan sistem pengelolaan yang mengalir tanpa jeda waktu, di mana setiap tahapan mulai dari penyembelihan, pengulitan, pencacahan, hingga pembagian daging berjalan secara bersamaan tanpa harus menunggu satu tahap selesai secara keseluruhan terlebih dahulu. Keunikan sistem ini terletak pada metode penomoran bakul yang disesuaikan dengan nomor urut sapi yang disembelih sejak pukul 06.00 pagi. Berbeda dengan masjid lain yang mencampur seluruh daging dan membagikannya secara serentak di akhir hari, panitia Al-Jihad langsung menyalurkan hak jamaah pekurban secara bertahap begitu daging dari

¹⁵Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

sapi dengan nomor tertentu selesai diproses. Untuk mendukung penyampaian informasi yang cepat dan menghindari terjadinya kerumunan massa, panitia memanfaatkan siaran radio Al-Jihad FM 105.1 guna memanggil jamaah berdasarkan nomor urut bakul secara langsung. Rangkaian kegiatan ini kemudian ditutup dengan pembersihan menyeluruh pelataran masjid setelah seluruh paket daging untuk masyarakat umum selesai dibagikan pada sore hari. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan waktu kerja yang tepat mampu menyelesaikan pengelolaan kurban dalam skala besar secara efektif hanya dalam satu hari pelaksanaan.

c. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah seluruh tahapan perencanaan dasar dikunci, keberhasilan operasional kurban di Masjid Al-Jihad sangat bergantung pada fungsi pengorganisasian yang efektif. Pengorganisasian dalam manajemen logistik keagamaan berfungsi untuk mentransformasikan rencana tertulis menjadi struktur kerja riil yang dinamis. Melalui fungsi ini, pengurus takmir melakukan pengelompokan aktivitas, menetapkan pembagian kerja yang jelas, serta menyusun rantai komando yang kokoh. Pengorganisasian yang terstruktur menjadi instrumen krusial untuk menyatukan visi dan menggerakkan seluruh potensi relawan yang terlibat, sehingga tidak terjadi tumpang tindih wewenang di lapangan, melainkan tercipta satu kesatuan gerak yang sinkron dan akuntabel dari hulu hingga ke hilir.

Dalam konteks pengorganisasian lapangan ini, perwujudan dari struktur kepanitiaan massal diwujudkan melalui pembentukan divisi-divisi kerja yang memiliki spesialisasi tugas sangat spesifik. Untuk memastikan transparansi

organisasi dan mempermudah akses informasi bagi ratusan relawan, takmir masjid menetapkan kebijakan visualisasi bagan struktur organisasi secara terbuka di area operasional utama. Penempatan bagan fisik ini berfungsi sebagai panduan rujukan cepat mengenai batas tanggung jawab setiap divisi selama proses pemrosesan daging berlangsung. Terkait dengan pemetaan divisi kerja dan transparansi visual struktur kepanitiaan tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa divisi atau kelompok kerja yang ada dalam struktur kepanitiaan kurban, yaitu:

Divisi atau bagiannya itu tiap tahunnya ada ditempel di dinding sana, di area halaman masjid belakang tempat kegiatan kurban dilaksanakan, yaitu yang pertama pasti ada ketua pelaksananya, yaitu koordinator. Terus bagian yang mendata pekurban, bagian bon khusus, bagian pengulitan, bagian cincang daging, bagian cincang tulang, bagian penimbangan dan pengemasan, bagian yang membagi daging kupon dan dagingnya, bagian perlengkapan dan kebersihan, bagian konsumsi, bagian keamanan, dan bagian dokumentasi dan publikasi. Semua itu ada tertempel tiap tahunnya di dinding tadi.¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengorganisasian di Masjid Al-Jihad diterapkan melalui metode departementalisasi fungsional yang sangat detail dan berorientasi pada efisiensi lini produksi. Struktur kepanitiaan diatur di bawah kendali seorang ketua pelaksana atau koordinator utama, yang kemudian membawahi divisi-divisi khusus mulai dari bagian hulu administrasi (pendataan pekurban dan bon khusus), bagian inti pemrosesan mekanik (pengulitan, pencacahan daging, dan pencacahan tulang), hingga bagian hilir logistik (penimbangan, pengemasan, dan distribusi paket). Pemisahan spesifik antara tim pencacah daging dan pencacah tulang menunjukkan adanya penerapan *standard operating procedure* (SOP) untuk mempercepat sirkulasi kerja paralel.

¹⁶Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Selain itu, publikasi bagan organisasi di dinding halaman belakang merupakan strategi komunikasi visual yang efektif untuk mempertegas batas horizontal dan vertikal antar-divisi, sehingga setiap personal dapat secara mandiri memahami deskripsi tugas masing-masing demi mendukung kelancaran eksekusi massal di lapangan.

Selain melakukan pembagian divisi kerja secara detail, aspek krusial lain dalam fungsi pengorganisasian di Masjid Al-Jihad adalah pengelolaan keberlanjutan sumber daya manusia jangka panjang melalui program kaderisasi. Kepanitiaan kurban massal yang melibatkan ratusan personel memerlukan transfer pengetahuan manajerial yang konsisten agar standar operasional yang telah mapan tidak hilang begitu saja saat terjadi pergantian pengurus takmir. Oleh karena itu, pengorganisasian kepanitiaan tahunan didesain secara adaptif dengan menyatukan lintas generasi ke dalam satu struktur kerja yang sama, sebagai investasi strategis untuk menyiapkan calon pimpinan masa depan. Terkait dengan urgensi penyelarasan peran serta keterlibatan aktif komponen pemuda dalam sistem kepanitiaan ini. Bapak Yasir menyatakan bahwa generasi muda perlu dilibatkan dengan generasi tua, yaitu:

Untuk regenerasi, kalo tidak ada regenerasi siapa yang akan melanjutkan ya kan. Karena dalam beberapa tahun hingga 10 tahun ke depan kami tidak tahu siapa yang meneruskan kami, selain kami perlu sertakan dan libatkan anak muda dalam kegiatan ini setiap tahunnya.¹⁷

Bapak H. Yusmilan juga turut memberikan pernyataannya, ucapnya dalam kepanitiaan kurban iduladha 2026/1447 H ini akan diisi dan dikerahkan anak-anak

¹⁷Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

muda untuk menjalankan dan menyukseskan pelaksanaan kegiatan kurban tahun ini.¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengorganisasian di Masjid Al-Jihad tidak hanya berorientasi pada penyelesaian target jangka pendek hari H, melainkan juga memikirkan proteksi keberlanjutan organisasi untuk dekade berikutnya. Kebijakan menyertakan dan melibatkan generasi muda secara aktif di samping jajaran pengurus senior merupakan bentuk penerapan metode *on-the-job training*, di mana para pemuda diberikan kesempatan untuk menyerap keterampilan teknis lapangan dan taktik pengambilan keputusan secara langsung. Langkah strategis ini diambil sebagai bentuk mitigasi risiko krisis kepemimpinan di masa depan, mengingat kompleksitas pengelolaan kurban berskala masif di masjid ini memerlukan jam terbang dan pemahaman manajerial yang mendalam. Melalui integrasi terencana antara generasi tua dan generasi muda dalam struktur organisasi ini, takmir masjid dapat memastikan bahwa nilai-nilai akuntabilitas, kedisiplinan kerja, dan tata kelola logistik kurban yang profesional akan tetap terjaga secara turun-temurun.

¹⁸Bapak H. Yusmilan, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 9 Mei 2026.

Gambar 4. 1 Takmir Masjid Memberikan Arahan Kepada Anak Muda Sebelum Pelaksanaan Kegiatan Kurban



Sumber: Instagram @masjidaljihad_bjm, diakses pada 29 Mei 2026

Salah satu pilar penting dalam fungsi pengorganisasian setelah menetapkan divisi kerja adalah pengisian jabatan (*staffing*) dengan menempatkan personel yang tepat pada posisi yang sesuai. Dalam teori manajemen, prinsip penempatan ini bertujuan untuk memastikan setiap lini produksi dikelola oleh individu yang memiliki kompetensi riil di bidangnya agar tingkat kesalahan kerja dapat ditekan seminimal mungkin. Namun, dalam konteks organisasi keagamaan berbasis relawan massal, kompetensi tidak selalu diukur melalui sertifikasi formal, melainkan dibentuk melalui proses akumulasi pengalaman lapangan secara konsisten dari tahun ke tahun. Terkait dengan mekanisme penyelarasan keahlian, rekam jejak penugasan, dan penguatan komitmen personal dalam kepanitiaan tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa penempatan personil dalam kegiatan kurban yang sesuai dengan keahliannya, yaitu:

Penempatan orang yang sesuai dengan keahliannya di bidangnya itu sebenarnya tidak baku, misalnya kamu ahli ini itu, tidak gitu. Mungkin karena pekerjaannya di situ dari tahun ke tahun. Seperti saya nih, dulu waktu ikut dalam kepanitiaan kurban ini umum aja, habis itu baru diberikan kepercayaan dalam mengawasi bagian

pengulitan. Terus jadi koordinator di bagian pengulitan, sampai sekarang. Jadi, ibaratnya tanggung jawab aja sebenarnya. Diberi tanggung jawab untuk melaksanakan kepercayaan yang telah diberikan itu.¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, Penempatan orang dalam struktur kepanitiaan kurban di Masjid Al-Jihad tidak didasarkan pada keahlian formal yang kaku, tetapi lebih pada pengalaman yang terbentuk dari tahun ke tahun. Relawan biasanya ditempatkan di bagian yang sama secara berulang, sehingga keahliannya berkembang secara alami melalui rutinitas kerja tersebut. Proses ini juga berjalan bertahap: seorang relawan bisa memulai dari tugas umum, lalu dipercaya menjadi pengawas, hingga akhirnya menjadi koordinator di bagian tertentu (misalnya bagian pengulitan) setelah dianggap cukup berpengalaman. Yang mengikat sistem ini bukan kontrak kerja, melainkan rasa tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan oleh pengurus takmir kepada relawan tersebut. Rasa tanggung jawab inilah yang pada akhirnya membuat kerja di lapangan berjalan efisien dan lancar.

Selain melakukan penataan personel pada masing-masing divisi, fungsi pengorganisasian juga mencakup pengaturan tata ruang lapangan dan penyediaan pusat kendali operasional (posko) di area kerja. Dalam manajemen logistik massal, keberadaan titik koordinasi fisik sangat penting untuk menjaga sinkronisasi alur kerja dan mengendalikan pergerakan barang secara teratur. Namun, pengorganisasian posko di lapangan harus dirancang secara fungsional dan efisien agar tidak mempersempit ruang gerak panitia, melainkan fokus pada dua aspek kritical yaitu pengendalian laju antrian komoditas dari hulu ke hilir serta penyediaan zona penyelamatan untuk memitigasi kecelakaan kerja di lingkungan

¹⁹Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

operasional. Terkait dengan efisiensi penempatan titik koordinasi dan fasilitas pendukung alur eksekusi kurban tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Kalo posko khusus itu tidak ada, adanya cuman posko untuk memanggil hewan kurban yang nomor berapa yang bakal disembelih, jadi tidak ada posko khusus lah. Selain itu ada juga posko kesehatan, yang mana untuk menangani atau melayani relawan yang kalau-kalau ada terluka saat lagi kerja.²⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian posko di Masjid Al-Jihad dirancang dengan prinsip minimalis-fungsional, di mana panitia menghindari birokratisasi ruang yang tidak perlu dan memilih memusatkan fasilitas pada kebutuhan riil lapangan. Fungsi posko utama didefinisikan secara spesifik sebagai pusat kendali sirkulasi, yang bertugas memanggil nomor urut sapi secara runut untuk disembelih demi menjaga ritme kerja paralel agar tetap konsisten. Di samping posko pengendali alur tersebut, pengorganisasian lapangan ini juga sangat memperhatikan aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3) melalui penyediaan posko kesehatan khusus. Keberadaan posko medis ini merupakan langkah mitigasi risiko yang krusial untuk memberikan pertolongan pertama secara cepat bagi ratusan relawan apabila terjadi kecelakaan kerja akibat penggunaan senjata tajam atau benturan fisik dengan hewan, sehingga kelancaran operasional massal di halaman belakang masjid tetap dapat diproteksi dengan aman.

²⁰Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Gambar 4. 2 Posko Pemanggilan Hewan Kurban



Sumber: Instagram @masjidaljihad_bjm, diakses pada 29 Mei 2026

Sebagai bagian akhir dari pembahasan fungsi pengorganisasian, aspek yang perlu diperjelas adalah mengenai momentum pengesahan struktural dan titik awal pengaktifan seluruh lini kerja panitia. Dalam manajemen organisasi formal, keabsahan sebuah struktur biasanya ditandai oleh penerbitan surat keputusan tertulis dan seremonial pelantikan, yang kemudian diikuti dengan pembubaran resmi pasca-kegiatan selesai dilaksanakan. Namun, pada organisasi nirlaba berbasis kemaslahatan jemaah, pengesahan struktur seringkali mengadopsi pendekatan kultural yang lebih fleksibel. Otoritas penugasan digerakkan melalui instruksi langsung pimpinan tertinggi masjid, sementara pengaktifan ratusan relawan berjalan secara otomatis mengikuti denyut persiapan lapangan. Terkait dengan mekanisme pengesahan tugas serta penentuan masa aktif kepanitiaan kurban tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Semuanya berjalan aja karena tahu dengan tugasnya masing-masing sudah. Paling seperti Ketua, Sekretaris, kamu tanggung jawabnya ini yah tahun ini tugasnya, dan hal itu bisa kesepakatan dari yang tua-tua yang Ketua masjid, Bapak Hj. Taufik. Jadi kamu tugas dan tanggung jawabnya ini dan ini yah ucapnya dari Bapak yasir. Namun yang lain-lainnya berjalan secara alami, jadi tidak ada yang

khusus kita seperti membentuk rapat lalu melakukan pembubaran, tidak ada kami seperti itu.²¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa legalitas dan aktivasi struktur organisasi kurban di Masjid Al-Jihad bersandar pada sistem pendelegasian lisan yang berbasis pada asas kepercayaan dan legitimasi kepemimpinan senior. Pengesahan pucuk pimpinan panitia seperti Ketua dan Sekretaris dilakukan secara langsung melalui mandat *top-down* dari Ketua Masjid (Bapak H. Taufik) bersama jajaran sesepuh takmir. Pola penugasan yang ringkas ini memotong jalur birokrasi yang rumit, sehingga struktur inti dapat langsung bekerja secara aktif melakukan persiapan hulu. Sementara itu, bagi ratusan personel di tingkat divisi lapangan, pengorganisasian bergerak secara mandiri tanpa memerlukan rapat pleno pelantikan maupun seremoni pembubaran formal. Kedewasaan sosiologis para relawan yang telah memahami ritme kerja tahunan membuat roda organisasi dapat langsung berputar secara alamiah dan efisien, membuktikan bahwa kekuatan komitmen komunal dan bimbingan tokoh sentral masjid mampu menggantikan formalitas administratif tanpa mengurangi esensi kedisiplinan kerja panitia.

Selain melakukan pengorganisasian terhadap sumber daya manusia, efektivitas fungsi pengorganisasian juga sangat ditentukan oleh tata kelola dan penataan aset logistik peralatan. Dalam skala operasional penyembelihan massal, ketersediaan instrumen kerja yang prima merupakan faktor penentu yang memengaruhi kecepatan lini produksi daging. Pengurus masjid dituntut untuk

²¹Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

mengorganisasi, menginventarisasi, serta menguji kelayakan seluruh perkakas penunjang jauh-jauh hari sebelum hari pelaksanaan tiba. Langkah standarisasi alat ini krusial dilakukan guna memitigasi risiko *bottleneck* atau kemacetan teknis di lapangan seperti tumpuhnya alat potong atau kerusakan alat ukur yang berpotensi merusak linimasa sirkulasi paralel yang telah dirancang. Terkait dengan mekanisme penyiapan dan pengecekan kelayakan sarana penunjang tersebut. Bapak Yasir memberikan pernyataannya bahwa cara panitia mengorganisir peralatan agar tidak terjadi hambatan teknis, yaitu:

Sebelum pelaksanaan kegiatan kurbannya kami sudah melakukan pengecekan terhadap alat-alat yang menunjang dalam kegiatan kurban seperti timbangan untuk menimbang bagian daging sapinya, parang untuk menyembelih sapinya, semua itu sudah kami siapkan sebelum pelaksanaan kegiatan kurban.²²

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengorganisasian fasilitas di Masjid Al-Jihad menerapkan prinsip penjaminan kesiapan operasional (*operational readiness*) yang ketat melalui tahapan pra-kondisi logistik. Panitia melakukan audit fisik dan uji fungsi terhadap dua klasifikasi peralatan utama, yaitu instrumen penyembelihan (parang dan bilah tajam) di bagian hulu, serta instrumen akurasi distribusi (timbangan digital/manual) di bagian hilir pemrosesan. Dengan memastikan seluruh peralatan penunjang telah dikondisikan dalam status siap pakai sebelum hari H, manajemen takmir berhasil mengeliminasi potensi hambatan teknis yang dapat memperlambat kinerja para relawan di masing-masing divisi. Pengorganisasian material yang sistematis ini menegaskan bahwa kesuksesan eksekusi kurban di Masjid Al-Jihad tidak hanya

²²Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

bertumpu pada kesiapan personel semata, melainkan didukung oleh ketepatan pengelolaan infrastruktur kerja yang mampu menjamin kelancaran sirkulasi paket daging secara aman dan presisi.

Keandalan pengelolaan aset peralatan dan kesiapan personel di setiap lini produksi tidak akan menghasilkan sirkulasi kerja yang cepat tanpa didukung oleh sistem komunikasi internal yang responsif. Dalam fungsi pengorganisasian, pembentukan saluran komunikasi antar-divisi menjadi urat nadi yang menghubungkan aliran informasi dari pucuk pimpinan hingga ke unit-unit kerja terkecil di lapangan. Pada hari pelaksanaan kurban yang dinamis dan bertempo tinggi, pengurus takmir dituntut untuk memanfaatkan media komunikasi yang praktis, minim sekat birokrasi, serta mampu memfasilitasi pertukaran instruksi secara *real-time* guna merespons setiap perubahan kondisi di area pemotongan dengan cepat. Terkait dengan pemanfaatan media digital dan perumusan pola koordinasi instan antar-komponen organisasi tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa selama pelaksanaan kegiatan kurban, pola komunikasi yang dijalankan antar divisi, yaitu:

Kami kirim atau koordinasi instan di grup pesan *Whatsapp* aja dari ketua koordinatornya ke ketua divisinya masing-masing.²³

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengorganisasian di Masjid Al-Jihad mengoptimalkan penerapan teknologi informasi melalui sistem komunikasi berbasis jaringan komunal digital. Struktur komunikasi yang dibangun menerapkan pola hirarki horizontal-fungsional, di mana

²³Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

ketua koordinator utama menyebarkan instruksi taktis langsung kepada para ketua divisi melalui grup aplikasi *WhatsApp*. Penggunaan platform ini sangat efisien dalam memotong rantai birokrasi penyampaian pesan verbal konvensional, sehingga kendala operasional di lapangan seperti kebutuhan tambahan logistik kantong plastik atau percepatan penomoran bakul sapi dapat dilaporkan dan diatasi dalam hitungan detik. Melalui digitalisasi koordinasi ini, pengurus takmir berhasil menciptakan sinkronisasi informasi yang adaptif, memastikan alur komando tetap berada dalam satu kendali yang terpusat, serta menjaga ritme kerja paralel antar-divisi tetap konsisten sepanjang hari pelaksanaan kurban.

Saluran komunikasi digital yang responsif antar-divisi pada akhirnya bermuara pada kemampuan organisasi dalam melakukan pengambilan keputusan taktis, terutama saat menghadapi situasi kedaruratan di lapangan. Dalam fungsi pengorganisasian lapangan, pimpinan tidak hanya dituntut untuk menjaga stabilitas alur kerja normal, melainkan harus memiliki kesiapan mental dan fleksibilitas manajerial dalam merespons dinamika ketidakpastian. Kemampuan sebuah organisasi dalam menetapkan solusi instan tanpa harus melalui birokrasi rapat yang panjang menjadi indikator utama dari kematangan tata kelola operasional, di mana keputusan yang diambil didasarkan pada intuisi taktis yang matang dan evaluasi berkelanjutan. Terkait dengan mekanisme penyelesaian kendala teknis secara cepat dan perumusan strategi antisipasi hambatan di area kerja tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa saat situasi darurat, cara pimpinan mengambil keputusan cepat, yaitu:

Karena kami juga sudah terbiasa mengerjakan sapi yang banyak, jadi itu berjalan secara alami aja. Paling kalau di lapangan ada tali yang kurang untuk

menggantung sapi biar bisa dikuliti itu kurang talinya, paling tahun depan itu yang kami tambahkan gitu. Juga sebelumnya kami sudah siapkan alat-alatnya sama dilakukan pengecekan terhadap alat-alatnya dan lain-lain untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan.²⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa mekanisme pengambilan keputusan darurat di Masjid Al-Jihad bersandar pada metode manajemen berbasis pengalaman dan tingginya jam terbang kolektif organisasi. Karena jajaran pimpinan dan kepala divisi telah terbiasa mengelola logistik kurban dalam skala masif selama bertahun-tahun, penyelesaian hambatan minor di lapangan seperti kekurangan minor pada alat gantung (tali) dapat diatasi secara tenang, responsif, dan mengalir secara alamiah tanpa memicu kepanikan operasional. Lebih dari itu, organisasi ini menerapkan sistem evaluasi umpan balik, di mana setiap temuan kendala sekecil apa pun langsung dicatat sebagai bahan perbaikan rencana anggaran logistik pada periode tahun berikutnya. Pendekatan preventif berupa audit fisik peralatan pra-kegiatan yang dikombinasikan dengan ketenangan kepemimpinan dalam mengeksekusi solusi instan membuktikan bahwa fungsi pengorganisasian di Masjid Al-Jihad telah mencapai tahapan organisasi yang adaptif, mampu memitigasi risiko kerugian, serta menjamin kelancaran produksi logistik jemaah tetap berjalan stabil di tengah dinamika lapangan.

Sebagai bagian akhir dari fungsi pengorganisasian, aspek formalisasi tata kerja melalui keberadaan pedoman operasional baku atau *Standard Operating Procedure* (SOP) menjadi parameter penting untuk mengukur tingkat standarisasi organisasi. Dalam manajemen operasional, SOP idealnya disusun dalam bentuk

²⁴Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

dokumen tertulis untuk memandu konsistensi kinerja di setiap lini pemrosesan. Namun, pada organisasi nirlaba berbasis relawan massal, efektivitas lapangan seringkali dicapai melalui metode internalisasi budaya kerja kultural, di mana pemahaman tugas tidak bersandar pada dokumen kaku, melainkan pada kejelasan pendelegasian wewenang di tingkat kepala divisi. Pola ini sengaja dirancang untuk menciptakan fleksibilitas alur kerja yang tinggi antar-lini, namun tetap mempertahankan proteksi ketat pada sektor-sektor kerja yang membutuhkan keahlian khusus. Terkait dengan ada atau tidaknya penerapan SOP tertulis serta regulasi rotasi bantuan antar-divisi di lapangan tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Karena semuanya sudah tau tugasnya masing-masing dan ada yang menanggung jawabi dan mengarahkan di divisinya masing-masing, maka itu semua berjalan secara alami saja. Misalnya kamu ditugaskan di bagian pencincangan terus selesai, terus misalnya masih ada tenaga dan sanggup aja. Maka boleh aja mau membantu yang lain, yang ada kekurangan tenaga di bagian lain. Kecuali untuk bagian cincang tulang, karena di situ sudah ada tenaga profesionalnya yang ahli di bagian itu. Selain itu, maka boleh aja asal tanggung jawab atau tugasnya selesai masuk ke bagian lain. Jadi dari tahun ke tahun itu sama aja, secara alami aja dan tidak ada hal khusus. Walaupun ketua lain segala macam, itu tidak baku. Pokoknya kalo ada yang bisa dikerjakan ya kerjakan. Kalau bisa semuanya ya kerjakan selagi bisa aja.²⁵

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengorganisasian di Masjid Al-Jihad tidak memakai SOP tertulis yang bersifat birokratis dan kaku, melainkan menerapkan sistem pengawasan melekat di mana kendali mutu didelegasikan penuh kepada penanggung jawab masing-masing divisi. Ketiadaan dokumen tertulis formal digantikan oleh kedewasaan organisasi, di mana para relawan digerakkan secara fleksibel mengaplikasikan metode pengalihan tenaga kerja dinamis. Panitia diperbolehkan melakukan mobilisasi

²⁵Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

silang untuk membantu divisi lain yang sedang mengalami hambatan beban kerja, dengan syarat tugas utamanya telah diselesaikan secara tuntas. Menariknya, fleksibilitas ini dibatasi oleh regulasi spesialisasi ketat pada divisi tertentu, seperti bagian pencacahan tulang yang wajib diisi oleh tenaga profesional demi menjaga faktor keselamatan kerja dan kecepatan mekanik. Pola kerja yang adaptif, mandiri, dan berorientasi pada hasil akhir ini membuktikan bahwa stabilitas organisasi di Masjid Al-Jihad telah mengkristal secara turun-temurun, sehingga operasional tetap berjalan kokoh dan konsisten tanpa terpengaruh oleh dinamika pergantian figur pimpinan kepanitiaan.

d. Pelaksanaan (*Actuating*)

Setelah fungsi perencanaan dikunci dan struktur pengorganisasian beserta divisi kerja terbentuk, tahapan krusial berikutnya dalam roda manajemen adalah pelaksanaan (*actuating*). Fungsi pelaksanaan merupakan fase di mana seluruh rencana tertulis dan desain organisasi mulai digerakkan secara riil di lapangan. Dalam manajemen organisasi, *actuating* berperan sebagai motor penggerak yang mengubah potensi sumber daya manusia menjadi tindakan nyata guna mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan pelaksanaan ini sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan (*directing*), membangun motivasi kerja, serta menjaga keselarasan gerak antar-relawan, sehingga ratusan panitia yang terlibat dapat bekerja dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi, sinergis, dan bertanggung jawab sepanjang hari pelaksanaan.

Dalam konteks pelaksanaan di lapangan, pemberian pengarahan awal atau instruksi kerja sebelum eksekusi dimulai biasanya menjadi instrumen utama untuk

menyatukan frekuensi kerja seluruh personel. Pengurus takmir dituntut untuk merumuskan metode pengarahan yang efisien, terutama ketika berhadapan dengan struktur kepanitiaan massal yang anggotanya didominasi oleh relawan tetap dari tahun ke tahun. Pada kondisi organisasi yang telah memiliki kedewasaan tinggi, pola pengarahan cenderung bergeser dari instruksi teknis yang detail di tingkat pleno menjadi koordinasi taktis di tingkat pimpinan unit kerja. Terkait dengan model pemberian pengarahan pra-kegiatan dan sistem distribusi instruksi kerja kepada komponen kepanitiaan tersebut. Bapak Yasir menyatakan bahwa bentuk pengarahan yang diberikan sebelum kegiatan kurban dimulai, yaitu:

Kami rapat seminggu sebelum hari H, ya gitu aja. Karena tugasnya itu, semuanya itu sudah tahu. Tidak ada lagi yang perlu diubah atau ditambahin, masing-masing bagiannya sudah ada ketua regunya soalnya, jadi tidak ada *Briefing* secara khusus. Semuanya berjalan alami dan normal aja.²⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pelaksanaan (*actuating*) pada kepanitiaan kurban di Masjid Al-Jihad dilakukan dengan cara pengarahan yang tidak langsung, yaitu melalui pembagian wewenang secara bertingkat. Tidak adanya pengarahan massal atau briefing khusus yang kaku pada hari pelaksanaan, digantikan dengan satu kali pertemuan akhir yang dilakukan seminggu sebelum hari H (H-7). Cara ini dinilai cukup efektif karena pengurus takmir mengandalkan ketua regu atau koordinator masing-masing bidang untuk mengarahkan langsung anggotanya di lapangan. Tingginya pemahaman panitia terhadap tugas masing-masing membuat pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan sendirinya secara alami, yang menunjukkan bahwa setiap anggota panitia

²⁶Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

sudah benar-benar memahami dan menghayati tugasnya masing-masing. Dengan demikian, pimpinan cukup melakukan pengawasan secara umum untuk memastikan kegiatan tetap berjalan stabil dan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.

Selain memberi arahan lewat struktur ketua regu, pilar krusial lainnya dalam fungsi pelaksanaan (*actuating*) adalah motivasi. Dalam situasi lapangan yang bertempo tinggi dengan beban kerja fisik yang berat akibat besarnya volume hewan yang harus dikelola, penurunan stamina dan kejenuhan panitia menjadi tantangan nyata bagi pimpinan. Berbeda dengan organisasi korporasi yang memiliki instrumen penghargaan material (*reward*) dan hukuman formal (*punishment*) untuk menjaga produktivitas karyawan, organisasi keagamaan berbasis relawan dituntut untuk mengelola komitmen personel dengan memakai pendekatan kemanusiaan. Pimpinan harus mampu menavigasi pergerakan tenaga kerja secara persuasif demi menjaga stabilitas lini produksi di tengah absennya ikatan kontrak formal. Terkait dengan dinamika pemberian dorongan kerja, pengendalian panitia, serta respons pimpinan terhadap fluktuasi komitmen relawan di area kerja tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Karena kita ini bukan perusahaan, jadi soal motivasi itu. Motivasi apa gitu nah. Kalau mau ikut kerja ya ikut kerja sampai selesai. Kalau tidak, dia hanya sanggup sampai tengah hari. Banyak juga yang seperti itu menghilang, hal seperti itu bisakah kita marahi orangnya? Karena bukan perusahaan ini, dan tidak ada gaji. Jadi misalnya kamu ikut jadi panitia, terus kamu pulang saat belum selesai. Apakah ada sanksi, ya tidak ada sanksi. Yang namanya motivasi pasti ada sanksi. Paling tahun depan kami tidak ikutkan lagi, dan itu pun susah kalau tidak membawa orang. Jadi ya kerja ikhlas aja lah gitu.²⁷

²⁷Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pelaksanaan (*actuating*) dalam aspek motivasi di Masjid Al-Jihad sepenuhnya bersandar pada nilai keikhlasan dan semangat kerelawanan, bukan pada dorongan berupa imbalan materi. Pimpinan menyadari bahwa pengawasan formal terhadap para relawan memiliki keterbatasan, karena tidak ada gaji maupun sanksi resmi yang dapat mengikat komitmen mereka. Ketika terjadi pengurangan jumlah panitia di tengah hari pelaksanaan, pengurus tidak menyikapinya dengan tindakan tegas atau kemarahan, melainkan dengan sikap toleran demi menjaga keharmonisan hubungan dengan jemaah. Meskipun begitu, organisasi tetap memiliki cara sederhana untuk menjaga kedisiplinan, misalnya dengan mencatat kehadiran panitia sebagai bahan pertimbangan untuk keterlibatan mereka pada kegiatan kurban di tahun berikutnya. Pendekatan motivasi yang mengandalkan nilai keikhlasan ini menunjukkan bahwa kekuatan utama yang menggerakkan pelaksanaan kurban di Masjid Al-Jihad adalah kesadaran spiritual bersama, yang secara alami mampu menutupi keterbatasan pengawasan formal dalam organisasi non-profit seperti ini.

Keberhasilan menjaga motivasi dan semangat kerja relawan di tengah beban kerja yang tinggi sangat bergantung pada kejelasan garis tanggung jawab ketika terjadi kendala di lapangan. Dalam fungsi pelaksanaan (*actuating*), ketua tidak mungkin mengawasi dan turun tangan langsung untuk setiap hambatan teknis yang muncul secara bersamaan di berbagai area kegiatan kurban. Oleh karena itu, pengurus takmir perlu membagi wewenang pengambilan keputusan dengan menunjuk penanggung jawab di setiap bagian kerja. Pembagian tanggung jawab

yang jelas ini memastikan bahwa setiap masalah dapat segera diselesaikan di tingkat masing-masing bagian, tanpa harus menunggu keputusan dari ketua pelaksana utama, sehingga waktu tetap dapat digunakan secara efisien. Terkait dengan pembagian wewenang dalam menangani kendala dan penentuan penanggung jawab di masing-masing area kerja tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Ada bagiannya masing-masing yang sudah ada menanggung jawabi di divisinya, yaitu koordinatornya yang bertanggung jawab.²⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pelaksanaan (*actuating*) dalam hal pengendalian lapangan di Masjid Al-Jihad menerapkan sistem pembagian wewenang secara menyeluruh kepada setiap koordinator bidang. Ketua menyerahkan kewenangan penuh kepada para koordinator untuk mengambil keputusan di unit kerjanya masing-masing. Melalui cara ini, setiap kendala teknis yang terjadi selama proses pengulitan, pencacahan, maupun penimbangan menjadi tanggung jawab penuh koordinator bidang tersebut untuk segera diselesaikan. Penerapan pembagian tanggung jawab berdasarkan wilayah kerja ini terbukti efektif dalam menghindari alur komunikasi yang berbelit-belit, mempercepat penyelesaian masalah di lapangan, serta memastikan seluruh rangkaian pelaksanaan kurban dalam skala besar dapat terus berjalan dengan aman dan terkendali.

Sebagai dimensi krusial dari fungsi pelaksanaan (*actuating*), ketepatan dalam mengeksekusi linimasa kerja menjadi kunci utama agar seluruh output logistik tidak mengalami keterlambatan saat didistribusikan kepada jemaah. Dalam

²⁸Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

teori manajemen operasional, kecepatan sebuah lini produksi masif sangat ditentukan oleh bagaimana pimpinan mengidentifikasi dan mengurai titik kritis kemacetan. Pada rangkaian proses pengelolaan kurban, tahap pengulitan merupakan fase paling rumit dan memakan waktu lama, sehingga kegagalan dalam mempercepat fase ini akan otomatis menunda seluruh proses hilir seperti pencacahan, penimbangan, dan pengemasan. Guna mengantisipasi risiko keterlambatan distribusi tersebut, pengurus takmir dituntut melakukan langkah restrukturisasi tenaga kerja melalui ekspansi jumlah kelompok kerja demi memperlancar sirkulasi dan mempercepat penyelesaian target harian. Terkait dengan strategi pengaturan kelompok kerja pengulitan dan dampaknya terhadap ritme kecepatan sirkulasi daging tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Cepat atau tidaknya itu tergantung di bagian pengulitan sebenarnya. Tahun lalu itu cuman 1 grup aja untuk bagian pengulitan. Nah, sekarang ini ada 3 grup. Tapi dengan adanya 3 grup ini, istilahnya berkurang beban masing-masing grup itu. Biasanya kan 1 grup itu totalnya bagian pengulitan itu ada 25, tanggung jawabnya itu ada 90 ekor lebih sapi per sapinya, nah ini 3 grup. Jadi dikali aja, artinya kan kemungkinan 1 grup itu bisa dapat 30 ekor sapi aja. Nah, pengulitan ini ada insentif dari biaya operasional. Jadi mungkin berkurang yang biasanya diambil sendirian 90, orang 25 itu dengan 3 grup yang sekarang, artinya kan pendapatannya berkurang. Jadi secara pendapatan berkurang, secara pengeluaran dari biaya itu tetap karena orangnya bertambah, Tapi secara beban kerja itu berkurang. Yang biasanya bertanggung jawab 90 ekor sapi 25 orang, sekarang 3 grup itu anggap aja ada 75 orang, dan itu untuk agian yang menguliti.²⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pelaksanaan (*actuating*) di Masjid Al-Jihad melakukan terobosan manajemen taktis berupa *workload balancing* (penyeimbangan beban kerja) pada sektor pengulitan yang menjadi titik penentu kecepatan operasional. Keputusan pimpinan untuk

²⁹Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

mengekspansi struktur dari 1 kelompok (25 personel) menjadi 3 kelompok paralel (total 75 personel) terbukti berhasil memangkas beban kerja per grup secara signifikan, dari yang semula harus menangani 90 ekor sapi menjadi hanya sekitar 30 ekor sapi per kelompok. Meskipun kebijakan penambahan tenaga kerja ini membawa konsekuensi pada penurunan pendapatan insentif per individu relawan ahli karena alokasi anggaran operasional yang tetap harus dibagi ke lebih banyak kepala strategi ini sangat efektif dari kacamata efisiensi makro organisasi. Dengan berkurangnya beban kerja fisik per kelompok, tingkat kelelahan personel dapat ditekan, kecepatan mekanik pengulitan meningkat drastis, dan target penyelesaian pemotongan sebelum tengah hari dapat tercapai, sehingga seluruh paket daging kurban dapat dialirkan ke bagian distribusi secara tepat waktu tanpa mengalami penundaan.

Sebagai bagian akhir dari dimensi pelaksanaan (*actuating*), pimpinan organisasi harus mampu mengidentifikasi dan mengendalikan titik-titik rawan yang berpotensi menimbulkan kebocoran atau kerugian aset logistik. Dalam manajemen operasional massal, pengawasan bukan hanya bertujuan untuk menjaga agar ritme kerja tetap konsisten, melainkan juga untuk memproteksi output produksi agar tidak keluar dari jalur distribusi yang sah. Mengingat area pemrosesan daging kurban melibatkan interaksi ratusan orang dan pergerakan barang yang sangat cepat, celah terjadinya penyusutan atau kehilangan daging akibat faktor eksternal maupun internal menjadi sangat tinggi. Oleh karena itu, pengurus takmir dituntut untuk merumuskan sistem pengamanan berlapis yang mengombinasikan otoritas keamanan formal dengan pengawasan melekat oleh sesama pekerja di lapangan.

Terkait dengan pemetaan titik krusial yang membutuhkan pengawalan ketat serta mekanisme proteksi logistik daging tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Biasanya kami ada polisi sama keamanan masjid juga yang menjaga agar daging tidak diambil tanpa sepengetahuan, karena yang namanya manusia itu macam-macam lah. Itu yang membuat kita kekurangan daging. Terlepas dari itu kita kerja masing-masing sambil mengawasi lah.³⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengawasan pada tahap pelaksanaan (*actuating*) di Masjid Al-Jihad dilakukan melalui langkah pencegahan untuk menjaga keamanan stok daging kurban. Ketua mengantisipasi risiko kehilangan daging dengan melibatkan pihak kepolisian bersama tim keamanan internal masjid untuk berjaga secara ketat di area-area yang dianggap rawan. Langkah ini diambil untuk menghindari berkurangnya jumlah daging di luar perhitungan panitia, yang dapat mengganggu pembagian kepada jemaah. Menariknya, pengamanan ini tidak hanya mengandalkan petugas keamanan resmi, tetapi juga melibatkan para relawan itu sendiri, yang diminta untuk saling mengawasi lingkungan kerja masing-masing di sela-sela kegiatan pemrosesan daging. Kerja sama antara pengamanan resmi dan kepedulian bersama para relawan ini terbukti efektif dalam mengurangi kemungkinan penyimpangan di lapangan, menjaga hak para pekurban dan penerima daging, serta memastikan pengelolaan kurban dalam skala besar di Masjid Al-Jihad tetap berjalan dengan aman dan tertib.

Keberhasilan dalam mengamankan logistik dan mempercepat lini produksi kurban pada akhirnya harus dibarengi dengan kemampuan pimpinan dalam

³⁰Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

menjaga stabilitas emosional dan harmoni hubungan antar-personil. Dalam fungsi pelaksanaan (*actuating*), tekanan beban kerja yang berat berpotensi memicu gesekan sosial atau miskomunikasi horizontal antar-relawan jika alur instruksi tidak dikelola dengan baik. Guna memitigasi risiko konflik internal tersebut, manajemen takmir dituntut untuk menerapkan pola pengawasan yang humanis namun tetap terstruktur. Hal ini dicapai dengan memperpendek rentang kendali, di mana fungsi kontrol perilaku dan penyelarasan tata kerja tidak dipusatkan pada satu orang ketua pelaksana, melainkan didelegasikan secara proporsional kepada para pemimpin di setiap unit kerja. Terkait dengan strategi menjaga kepatuhan relawan terhadap koridor tugas sekaligus merawat keharmonisan tim demi menghindari miskomunikasi di lapangan. Bapak Yasir menyatakan:

Karena di bagiannya masing-masing sudah ada koordinatornya yang menanggung jawab, maka panitia bisa tetap bekerja karena koordinatornya mengawasi bawahannya masing-masing.³¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, terlihat bahwa fungsi pelaksanaan (*actuating*) di Masjid Al-Jihad dijalankan dengan sistem pengawasan langsung di tingkat divisi. Setiap koordinator bertanggung jawab atas kelompoknya masing-masing, sehingga bisa langsung mendekati dan membimbing anggotanya. Dengan cara ini, kesalahpahaman atau tumpang tindih tugas bisa cepat diketahui dan diselesaikan di lapangan. Pengawasan oleh kepala regu tidak dilakukan dengan cara menekan atau mengintimidasi, tetapi lebih sebagai penghubung yang membantu para relawan tetap fokus menjalankan tugasnya dengan sukarela. Sistem pengawasan yang terdesentralisasi dan bernuansa kekeluargaan ini membuat

³¹Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

suasana kerja menjadi nyaman, mengurangi tekanan psikologis di lapangan, dan menjaga kekompakan ratusan relawan sampai seluruh kegiatan kurban selesai.

Seluruh cara pengawasan antar bagian, menjaga hubungan kerja yang baik, hingga penyelesaian kendala teknis di lapangan pada akhirnya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pengurus. Dalam fungsi pelaksanaan (*actuating*), gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mewarnai suasana kerja dan memengaruhi kesediaan para relawan untuk berkontribusi secara maksimal. Pada organisasi berbasis rumah ibadah seperti masjid, gaya kepemimpinan yang bersifat memerintah atau otoriter biasanya kurang cocok, karena dapat menciptakan jarak dengan jamaah dan menurunkan semangat kerja para relawan yang bekerja secara sukarela. Oleh karena itu, pimpinan takmir perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang dekat dengan anggotanya, di mana pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi juga turut terlibat langsung dalam kegiatan, sehingga dapat membangun rasa kebersamaan yang kuat di antara seluruh panitia. Terkait dengan gaya kepemimpinan dan penerapan nilai kesetaraan selama proses pelaksanaan kurban tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Kita semua gotong royong dalam pelaksanaan kegiatan kurban, walaupun ketua, ini dan itu. Semuanya sama-sama kerja.”³²

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pelaksanaan kurban di Masjid Al-Jihad adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kebersamaan dan kesetaraan, berdasarkan budaya gotong royong. Pimpinan organisasi, termasuk ketua panitia dan para

³²Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

koordinator, tidak hanya berperan sebagai pemberi perintah, melainkan turut turun langsung dan bekerja bersama para relawan di lapangan. Cara ini terbukti efektif dalam meningkatkan semangat kerja para panitia, karena mereka merasakan adanya keadilan dan kesetaraan dalam memikul beban kerja yang berat. Melalui gaya kepemimpinan yang melibatkan semua pihak ini, pengurus takmir tidak hanya berhasil menggerakkan ratusan tenaga kerja secara kompak, tetapi juga mampu mengubah kegiatan kurban yang melelahkan menjadi bentuk pengabdian bersama yang penuh nilai kebersamaan dan kepedulian sosial.

Sebagai kelanjutan dari penerapan gaya kepemimpinan yang setara atau sederajat yaitu tidak lebih tinggi maupun hebat dari bawahannya, tantangan yang selalu dihadapi pimpinan dalam fungsi pelaksanaan (*actuating*) adalah bagaimana menjaga semangat tim agar tidak menurun sepanjang hari kegiatan berlangsung. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, perbedaan kecepatan kerja antara individu yang rajin dan yang malas merupakan hal yang wajar terjadi di lapangan. Di dunia perusahaan, perbedaan kinerja seperti ini biasanya diatasi dengan sistem penghargaan dan sanksi secara resmi. Namun, dalam kegiatan pelayanan ibadah seperti ini, pimpinan lebih mengandalkan kesadaran masing-masing individu, yaitu berupa pemahaman bahwa bekerja cepat akan mempercepat selesainya kegiatan serta didorong oleh nilai pengabdian secara spiritual, sehingga setiap orang dengan sendirinya menjaga kecepatan kerjanya demi kepentingan bersama. Terkait dengan cara menjaga semangat tim serta pandangan mengenai konsekuensi kinerja para relawan di lapangan tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Jadi kalau kita kerja, ada yang malas dan rajin. Kalau malas ya lambat selesai, kalau rajin ya cepat selesai pekerjaannya dan cepat balik ke rumah dong pastinya. Jadi

itu aja sebenarnya, kalau malas dan lambat. Alhasil lambat juga dong selesainya. Jadi tidak ada hal yang khusus seperti di perusahaan kalau lambat, misalnya kamu bakalan dapat *Punishment*, dan kalau kamu cepat selesai, kamu bakalan dapat *Reward*. Tidak ada seperti itu. Jadi istilahnya kita itu (PLT) Petugas Lillaahi Ta'ala.³³

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pelaksanaan (*actuating*) dalam menjaga semangat kerja di Masjid Al-Jihad tidak dilakukan melalui aturan tertulis yang mengikat, melainkan melalui kesadaran bahwa cepat atau lambatnya pekerjaan selesai akan berdampak langsung pada waktu istirahat mereka sendiri. Jika bekerja dengan cekatan, maka kegiatan akan cepat selesai dan mereka dapat segera kembali ke rumah masing-masing. Di tengah tidak adanya sistem penghargaan dan sanksi formal seperti di perusahaan, kondisi kerja para relawan ini justru digambarkan melalui istilah yang muncul dari luar konteks formal, yaitu "PLT" atau Petugas Lillahi Ta'ala. Istilah tersebut menggambarkan bahwa seluruh panitia yang terlibat adalah relawan murni yang bekerja atas dasar kesukarelaan penuh. Dengan berlandaskan nilai spiritual tersebut, para relawan bekerja bukan karena mengharapkan imbalan materi, melainkan bekerja dengan tulus dan ikhlas semata-mata untuk mengharap ridha Allah SWT. Nilai keikhlasan sebagai relawan inilah yang terbukti efektif menjadi pendorong semangat dan kekuatan kerja tim, sehingga ratusan panitia tetap dapat bekerja secara produktif dan mandiri tanpa perlu diawasi secara ketat.

³³Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

e. Pengawasan (*Controlling*)

Setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan (*actuating*) berjalan di lapangan, fungsi manajerial terakhir yang menjadi penentu kualitas seluruh rangkaian operasional adalah pengawasan (*controlling*). Fungsi pengawasan merupakan fase kritis di mana manajemen melakukan pengawalan, pengukuran, dan pencocokan antara hasil riil di lapangan dengan target awal yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam manajemen organisasi, controlling bukan sekadar aktivitas koreksi di akhir kegiatan, melainkan sebuah instrumen strategis untuk menjamin akuntabilitas kinerja, mencegah terjadinya penyimpangan, serta mendeteksi potensi kegagalan sedini mungkin. Melalui pengawasan yang terukur, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh pengorbanan sumber daya yang telah dikerahkan benar-benar bermuara pada pencapaian tujuan organisasi secara tepat sasaran dan akurat.

Dalam konteks manajemen kurban, penentuan standar keberhasilan atau tolok ukur kinerja menjadi dasar utama dalam menjalankan fungsi pengawasan. Pimpinan takmir perlu menyusun ukuran yang jelas dan dapat dihitung, untuk mengetahui apakah proses pemotongan dan pembagian daging kurban berjalan dengan baik atau justru mengalami penurunan kualitas dibanding tahun-tahun sebelumnya. Penetapan standar ini sangat penting, terutama untuk menjaga agar jumlah daging yang tersedia tetap seimbang dengan jumlah bon atau kupon yang telah dibagikan kepada jemaah, sehingga tidak menimbulkan masalah akibat kekurangan daging saat pembagian. Terkait dengan penetapan standar keberhasilan

serta ukuran kinerja dalam pembagian daging kurban tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Jumlah bon dan daging yang dibagikan itu terpenuhi, kalau bisa lebih dan tidak ada kebocoran. Kalau misalnya kurang standar atau indikator dari tahun sebelumnya, artinya kan gagal karena tidak terpenuhi. Makanya diambil standar tadi untuk 1 sapi itu 100 bon. Padahal itu sebenarnya bisa lebih, tapi untuk menghindari dari kekurangan itu.³⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengawasan (*controlling*) di Masjid Al-Jihad menggunakan pencapaian tahun-tahun sebelumnya sebagai acuan atau standar minimal keberhasilan yang harus dicapai. Tolok ukur utama keberhasilan adalah terpenuhinya jumlah daging sesuai dengan jumlah bon yang telah dibagikan kepada jemaah. Untuk menghindari risiko kekurangan daging di lapangan, yang dianggap sebagai bentuk kegagalan dalam pengelolaan, panitia menetapkan target yang tidak terlalu tinggi, yaitu 100 bon untuk setiap satu ekor sapi. Kebijakan ini sengaja dibuat untuk mengantisipasi adanya perbedaan berat daging yang sebenarnya di lapangan, sehingga kelebihan daging yang dihasilkan dapat digunakan sebagai cadangan. Dengan cara ini, panitia dapat memastikan tidak ada kekurangan stok, mengurangi kemungkinan kesalahan dalam pembagian, serta menjamin seluruh hak jemaah dapat terpenuhi dengan baik.

Selain menjaga jumlah daging yang dibagikan, hal penting lainnya dalam fungsi pengawasan (*controlling*) adalah pengawasan keuangan yang mengarah pada keterbukaan kepada masyarakat. Bagi organisasi keagamaan yang bersifat nirlaba, kejujuran dalam mengelola dana masyarakat merupakan hal yang sangat penting untuk menjaga kepercayaan para pekurban dalam jangka panjang.

³⁴Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Pimpinan takmir perlu menerapkan pengawasan yang ketat terhadap proses pembelian hewan kurban, di mana setiap perubahan harga di pasar harus dicatat dengan benar dan dilaporkan secara jujur kepada pemilik dana. Pengawasan keuangan yang bebas dari praktik menaikkan harga secara tidak wajar (*markup*) menjadi pembeda utama antara pengelolaan yang profesional dan pengelolaan yang kurang rapi, yang biasanya menyamaratakan pengeluaran tanpa rincian yang jelas. Terkait dengan cara mengontrol harga pembelian, keterbukaan biaya operasional, serta penerapan kejujuran keuangan kepada para pekurban tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Harganya kan berbeda-beda, ibaratnya itu kami tidak ada melebihi harga sapi lah atau apa. Kalau bisa kami beli sapi itu harganya murah. Yang jelas, disitu ada biaya operasional sejuta tiga ratus dari harga 1 sapi. Jadi para pekurban sudah tahu dapat harga sapi yang berapa. Ada orang yang menyetor, dapat *Cashback* karena dapat sapi yang kecil pada yang dianggarkan semalam, bukannya dianggarkan lah, nomor itu kan beda-beda. Sapinya 1 ekor misal per orang 3 juta sekian, sekian juta. Tau-taunya, sapinya itu masuk kata murah karena disini penuh. Akhirnya akan dikembalikan duitnya, jadi istilahnya itu *Cashback* lah gitu. Masa harga sapi yang kami beli murah, tetap harganya dengan harga yang mahal. Nah itu kalau di masjid pukul rata. Tidak tahu istilahnya sapinya beli berapa berapa gitu, pokoknya ini harga 1 ekor sapinya per orang 3 juta, walaupun sapinya dibeli murah.³⁵

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengawasan keuangan pada pengelolaan kurban di Masjid Al-Jihad diterapkan dengan mengutamakan prinsip keadilan dan kejujuran secara penuh. Panitia memisahkan dengan jelas antara harga beli hewan kurban yang sebenarnya dengan biaya operasional yang telah ditetapkan tetap sebesar Rp1.300.000 per ekor sapi, sehingga rincian biaya menjadi terbuka dan mudah dipahami oleh para pekurban. Bentuk pengawasan yang paling terlihat adalah kebijakan pengembalian sisa dana

³⁵Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

setelah pembelian hewan kurban dilakukan. Ketika panitia berhasil membeli hewan dengan harga yang lebih murah atau ukuran yang lebih kecil dari perkiraan setoran awal jamaah, kelebihan dana tersebut tidak diambil sebagai keuntungan masjid, melainkan dikembalikan sepenuhnya kepada pekurban yang bersangkutan. Pendekatan pengawasan keuangan yang jujur dan teliti ini menunjukkan bahwa pengelolaan di Masjid Al-Jihad tidak menerapkan sistem penyamarataan biaya seperti yang umum dilakukan di tempat lain, sekaligus menegaskan bahwa kejujuran dalam laporan keuangan menjadi hal utama yang dijaga oleh panitia untuk melindungi hak jamaah dan menjaga kemurnian pengelolaan ibadah kurban.

Dalam upaya menjaga kejujuran dan keterbukaan keuangan yang telah dibangun sejak proses pembelian hewan kurban, fungsi pengawasan (*controlling*) pada tahap akhir kegiatan diwujudkan melalui pemeriksaan terhadap alur barang atau daging. Pengawasan yang baik memerlukan pengecekan yang teliti terhadap jumlah daging mentah yang masuk dengan jumlah paket daging yang keluar untuk dibagikan. Guna menghindari terjadinya kecurangan atau selisih jumlah daging, panitia tidak boleh menyerahkan tugas pembagian dan tugas pengawasan kepada orang yang sama, melainkan harus dipisahkan antara yang membagikan dan yang mengawasi. Oleh karena itu, pengurus takmir perlu membentuk bagian khusus yang bertugas memeriksa dan mencocokkan jumlah kupon yang dibagikan di lapangan. Terkait dengan penetapan pihak yang bertanggung jawab dalam pemeriksaan alur barang serta pencocokan jumlah paket daging tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Yang bertanggung jawab dalam hal itu adalah dari bagian perhitungan bon khusus dan perhitungan bon umum, nah itu tanggung jawabnya yang menghitung.³⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengawasan (*controlling*) dalam pemeriksaan alur daging di Masjid Al-Jihad dijalankan melalui pembentukan tim khusus yang bertugas menghitung dan mencocokkan data. Panitia membagi tugas pengawasan ke dalam dua bagian, yaitu tim perhitungan bon khusus dan tim perhitungan bon umum. Pembagian ini menunjukkan adanya sistem pengawasan internal yang cukup rapi, di mana masing-masing tim memiliki tugas yang jelas untuk menghitung dan mencocokkan jumlah kupon yang masuk dengan jumlah paket daging yang dibagikan kepada masing-masing kategori jemaah. Melalui pengawasan dari kedua tim tersebut, pimpinan dapat mendeteksi kemungkinan kesalahan, mencegah terjadinya pembagian ganda, serta memastikan seluruh daging kurban dapat dibagikan sesuai dengan rencana tanpa ada sisa yang tidak jelas penggunaannya.

Sebagai tahap akhir dari seluruh rangkaian fungsi pengawasan (*controlling*), kegiatan evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk meninjau kembali kendala dan keberhasilan yang telah dilalui selama kegiatan berlangsung. Dalam teori manajemen pada umumnya, evaluasi biasanya dilakukan melalui rapat resmi dan pembubaran panitia secara formal setelah kegiatan selesai. Namun, pada organisasi berbasis kekeluargaan seperti ini, cara formal yang kaku sering kali digantikan dengan pertemuan yang lebih santai, demi menjaga kenyamanan para relawan yang telah mengorbankan waktu dan tenaganya. Pimpinan organisasi perlu mampu

³⁶Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

menangkap setiap masukan secara fleksibel, untuk kemudian dijadikan bahan perbaikan pada penyelenggaraan di tahun-tahun berikutnya. Terkait dengan waktu pelaksanaan evaluasi serta cara peninjauan kembali terhadap kegiatan kurban yang telah selesai tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Semuanya itu berjalan secara alami aja, misalnya pas tahu waktu kegiatan kurban itu kami ada kebeli sapi yang kecil. Istilahnya tahun depan kami mengusahakan agar kebeli sapi yang kecil lagi, kalau bisa sapi yang besar harganya murah. Jadi ya itu aja sebenarnya, tidak ada istilahnya rapat resmi, pembubaran gitu lah. Apa yang terlihat dan diketahui, waktu kami kumpul dan jumpa kami akan bahas evaluasi secara tidak langsung.³⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengawasan (*controlling*) pada tahap akhir pengelolaan kurban di Masjid Al-Jihad dilakukan melalui evaluasi yang tidak resmi dan berjalan secara alami. Tidak adanya rapat resmi atau acara pembubaran panitia yang kaku bukan berarti menghilangkan fungsi pengawasan, melainkan digantikan dengan diskusi santai yang muncul secara alami setiap kali pengurus takmir berkumpul dan bertemu. Pola ini menunjukkan adanya upaya perbaikan yang berkelanjutan dan berjalan secara fleksibel. Setiap masalah yang ditemukan di lapangan, misalnya ketidaksesuaian ukuran hewan kurban yang dibeli pada tahun berjalan, langsung dijadikan bahan pemikiran bersama sebagai perbaikan untuk kegiatan kurban di tahun berikutnya. Evaluasi melalui komunikasi yang santai namun tetap bermakna ini terbukti efektif dalam menyerap masukan secara jujur tanpa terbebani prosedur formal, sekaligus menjaga hubungan yang harmonis antarpengurus dalam mempersiapkan kegiatan kurban di masa mendatang.

³⁷Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Di samping melakukan evaluasi terhadap aspek operasional dan manajerial secara umum, hal paling penting dalam fungsi pengawasan (*controlling*) pengelolaan kurban adalah menjaga kesesuaian pelaksanaan dengan syariat Islam. Dalam organisasi keagamaan, keabsahan hukum agama dan ketepatan cara penyembelihan merupakan hal utama yang tidak boleh mengalami kesalahan sedikit pun. Pengawasan pada tahap ini tidak dapat diserahkan kepada relawan biasa, melainkan harus ditangani oleh tenaga ahli yang memiliki sertifikasi resmi, guna memastikan setiap proses penyembelihan sesuai dengan prinsip kesejahteraan hewan dan hukum Islam. Oleh karena itu, pengurus takmir perlu membangun sistem standar yang kuat dengan melibatkan pihak berwenang yang terpercaya, demi menjaga keabsahan dan kemurnian ibadah para pekurban. Terkait dengan penetapan pihak yang bertanggung jawab mengawasi standar syariah dan aspek teknis di area penyembelihan tersebut. Bapak Yasir menyatakan:

Yang bertugas dalam hal itu adalah Juru Sembelih Halal (JULEHA). Yang mana terdiri dari ustadz orang-orangnya yang berjumlah 15 orang mendaftar untuk mendapat sertifikasi. Jadi diberi sertifikat dari pemerintah, yang mana di bawah naungan Kemenag, juga di bawah Badan Penjaminan Produk Halal. Jadi menjamin bahwa yang disembelih itu pasti halal, tidak cukup kalau hanya bismillah allahu akbar aja.³⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengawasan (*controlling*) dalam aspek penjaminan mutu di Masjid Al-Jihad dilakukan melalui penugasan tenaga ahli yang telah diakui secara resmi oleh negara. Pengurus takmir menjaga keabsahan syariah dengan menyerahkan tugas penyembelihan sepenuhnya kepada 15 orang ustaz yang tergabung dalam Juru

³⁸Bapak Yasir, Pengurus Masjid dan Panitia Kurban, *Wawancara Pribadi*, Masjid Al-Jihad Banjarmasin, 13 Mei 2026.

Sembelih Halal (JULEHA) dan telah memiliki sertifikasi resmi dari Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) di bawah Kementerian Agama (Kemenag). Pelibatan tenaga ahli bersertifikasi ini menunjukkan bahwa panitia menerapkan pengawasan yang ketat untuk menjaga kualitas dan keabsahan proses penyembelihan. Pernyataan narasumber bahwa keabsahan kurban "tidak cukup hanya sekadar membaca basmalah dan takbir" menunjukkan adanya pemahaman bahwa pemenuhan syarat syariah juga harus disertai dengan ketepatan teknis, seperti ketajaman pisau, kecepatan proses, dan pemotongan yang sempurna pada bagian tubuh hewan. Melalui sistem pengawasan yang melibatkan tenaga bersertifikasi resmi ini, Masjid Al-Jihad berhasil memberikan jaminan kepada para pekurban dan penerima daging, sekaligus meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap pelaksanaan ibadah kurban secara lebih profesional.

B. Pembahasan

1. Analisis Manajemen Pengelolaan Hewan Kurban

Mengenai kegiatan kurban yang diterapkan oleh Masjid Al-Jihad, Manajemen Pengelolaan di Masjid Al-Jihad sudah berjalan secara modern, profesional, dan teratur. Sehingga tidak lagi menggunakan cara-cara tradisional yang lumrah. Keberhasilan pengurus dalam menangani kegiatan kurban dalam skala besar ini terjadi karena mereka menerapkan 4 fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara menyatu dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya di lapangan, sistem ini terlihat dari bagaimana panitia bisa merencanakan jumlah hewan kurban dan jumlah kupon secara matang sejak awal, setelah itu baru membagi tugas kerja secara rapi kepada sekian ratusan panitia dengan tidak lupa untuk melibatkan generasi anak muda dengan generasi tua tanpa adanya tumpang tindih wewenang. Selain itu, pada hari H seluruh panitia bergerak tertib lewat satu komando, dimana proses penyembelihannya ditangani langsung oleh belasan ustadz yang memiliki sertifikasi resmi sebagai Juru Sembelih halal (JULEHA) demi menjamin kepatuhan syariat. Semua proses tersebut diperkuat dengan pengawasan ketat, mulai dari pemeriksaan kesehatan hewan sebelum dipotong hingga ketepatan penimbangan berat dagingnya saat dibagikan kepada yang bersangkutan dan berhak, yang membuktikan bahwa Masjid Al-Jihad berhasil memadukan aturan agama dengan tata kelola organisasi yang rapi dan profesional.

a. Tahapan Perencanaan (*Planning*)

Pada hakikatnya, perencanaan adalah suatu metode yang dilakukan secara logis dan terstruktur untuk menentukan keputusan, aktivitas, atau langkah-langkah yang akan diambil di masa depan dengan tujuan mencapai hasil yang efektif dan efisien.³⁹

Perencanaan di Masjid Al-Jihad bertindak sebagai panduan utama yang sangat matang untuk mengantisipasi rumitnya dalam mengelola kegiatan kurban berskala besar. Sebelum hari H atau pelaksanaan, pengurus masjid sudah memperhitungkan semuanya dari hulu ke hilir, yaitu mulai dari menentukan jenis

³⁹ N. Nurhikmah, "Educational Management Functions: Planning, Organizing, Actuating, Controlling," *INTIHA: Islamic Education Journal* 1, no. 2 (2024): 85.

hewan kurban yang akan diadakan, menghitung anggaran operasional, memetakan wilayah atau bagian-bagian untuk pembagian daging, sampai kepada mengatur teknis penimbangannya agar berjalan secara presisi atau sesuai. Secara teori manajemen, tindakan pengurus yang menetapkan target pencetakan hingga 10 ribu kupon ini disebut sebagai proses peramalan atau perkiraan masa depan yang akurat, karena dilakukan berdasarkan data nyata mengenai jumlah masyarakat penerima manfaat di lapangan. Cara kerja yang terukur ini juga terbukti sangat sesuai dengan prinsip manajemen dakwah, di mana sebuah perencanaan harus dibuat demi menciptakan kebaikan bersama serta pembagian hak yang adil dan merata di tengah masyarakat.

b. Tahapan Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian di Masjid Al-Jihad yang berhasil dalam menyatukan sekian ratusan panitia atau pekerja agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang atau perebutan tugas dengan jumlah panitia yang sangat banyak. Pengurus masjid membuat struktur kepanitiaan yang rapi dan tugas yang dibagikan secara spesifik sesuai dengan keahlian masing-masing. Hal yang paling menarik adalah bagaimana Masjid al-Jihad berhasil dalam menggerakkan potensi anak muda maupun dari Angkatan Muda Masjid Al-Jihad (AMMA) sebagai motor utama di lapangan untuk mengurus masalah teknis, logistik, dan pembagian daging kurban. Sementara itu, generasi yang tua dan pengurus inti hanya mengambil peran di balik layar sebagai penasehat, pengelola keuangan, serta penentu kebijakan strategis organisasi. Jadi dalam kolaborasi dan keseimbangan peran antara semangat dinamis anak muda dengan pengalaman matang dari generasi tua yang merupakan kelompok senior ini

menciptakan kerjasama yang harmonis sekaligus membuktikan bahwa penempatan kerja (Staffing) di masjid tersebut sudah sangat memperhatikan kapasitas fisik dan fungsi setiap relawan demi menjaga ketertiban bersama.

Proses ini berkaitan dengan upaya organisasi untuk menyelaraskan keterampilan dan kompetensi individu dan kelompok kerja guna memenuhi kinerja organisasi dan tujuannya. Upaya penyelarasan tersebut melibatkan analisis kemampuan kompetensi dengan persyaratan kompetensi.⁴⁰

c. Tahapan Pelaksanaan (*Actuating*)

Tahap pelaksanaan di Masjid Al-Jihad ini merupakan inti atau kunci kegiatan, di mana semua rencana diwujudkan secara nyata di lapangan. Pada hari H, pergerakan dari panitia dan relawan yang berjumlah ratusan orang dikendalikan dengan sangat rapi dan taktis melalui instruksi yang terpusat dari koordinator lapangan. Keunggulan utama yang membedakan masjid ini dengan masjid yang lain yaitu digunakannya 15 orang ustadz lokal yang sudah tersertifikasi resmi secara nasional sebagai Juru Sembelih Halal (JULEHA) di bawah naungan Kemenag dan Badan Penjaminan Produk Halal. Melalui sistem JULEHA tersebut, panitia dapat membuktikan bahwa mereka tidak hanya mengejar kecepatan kerja, melainkan sangat mengutamakan keabsahan syariat dan prinsip kebaikan. Hal ini diperkuat oleh hasil dari data wawancara yang didapatkan bahwa di situ menyatakan, penyembelihan tidak boleh asal-asalan. Melainkan harus dijamin kehalalannya melalui sertifikasi resmi, sehingga mempertegas bahwa pelaksanaan kegiatan

⁴⁰ Robert K. Wysocki, *Project Management Process Improvement* (Artech House, 2004), 24.

kurban di Masjid Al-Jihad ini telah berjalan secara profesional, islami, dan dapat dipertanggungjawabkan.

d. Tahapan Pengawasan (*Controlling*)

Tahap pengawasan di Masjid Al-Jihad berguna sebagai alat koreksi untuk memastikan bahwa semua kegiatan kurban berjalan sesuai rencana awal dan aturan agama atau syariat. Fungsi pengendalian (*controlling*) dalam manajemen pengelolaan hewan kurban diwujudkan melalui pemantauan aktivitas operasional secara berkala serta pengambilan tindakan korektif yang cepat di lapangan. Fungsi pengawasan krusial ini dijalankan oleh individu atau divisi khusus, seperti koordinator lapangan dan tim pengawas internal panitia kurban, yang memastikan seluruh tahapan berjalan sesuai dengan perencanaan awal. Selain pengawasan melekat pada aspek teknis, mekanisme pengendalian ini juga ditegakkan melalui standarisasi regulasi eksternal, seperti kepatuhan terhadap hukum syariat Islam mengenai keabsahan kurban serta pemenuhan prosedur sertifikasi kesehatan hewan dari dinas terkait. Dengan demikian, seluruh proses penanganan dari hulu hingga hilir tetap berada dalam koridor tata kelola organisasi yang akuntabel.⁴¹

Pengawasan ini dilakukan secara terus-menerus sejak hewan kurban datang sampai kepada pembagian daging selesai. Dalam praktiknya, panitia sudah melakukan pemeriksaan kesehatan fisik pada puluhan ekor sapi agar terhindar dari penyakit maupun cacat, yang mana bisa mengakibatkan batal keabsahan kurban menurut hukum islam. Selain itu, pengawasan ketat juga dilakukan pada bagian

⁴¹ Allan Best et, *Greater Than the Sum: Systems Thinking in Tobacco Control* (National Cancer Institute, U.S. Department of Health and Human Services, Public Health Service, National Institutes of Health, 2007), 64.

penimbangan daging kurban untuk memastikan beratnya agar pas dan adil bagi setiap penerima, sehingga hak kaum dhuafa tetap terjaga dari kecurangan. Semua sistem pemantauan dan evaluasi langsung ini rutin dilakukan demi mencegah terjadinya kesalahan atau penyimpangan kerja di lapangan.

Sebagai institusi dakwah islam, implementasi siklus manajemen POAC serta pengelolaan unsur manajemen 6M, yaitu *Man, Money, Method, Machine, Materials, Market* di Masjid Al-Jihad Banjarmasin memancarkan nilai-nilai ketauhidan yang sangat pekat. Keteraturan alur kepanitiaan dalam mengelola banyaknya daging kurban, merefleksikan *Tadabbur* atas keteraturan alam semesta yang diamanatkan dalam QS. Ali Imran: 190. Panitia memahami bahwa tata kelola organisasi yang berantakan akan mendatangkan kekacauan sosial di masyarakat.

Selain itu, ketelitian dari tim JULEHA serta presisi kerja panitia penimbangan daging kurban dalam meminimalkan cacat operasional merupakan bentuk pengejawantahan dari nilai kesempurnaan ciptaan Allah tanpa cela yang termaktub di dalam QS. Al-Mulk: 3-4. Manajemen dakwah yang diterapkan di lingkungan Masjid Al-Jihad mengonfirmasi bahwa kegiatan ibadah kurban harus ditopang dengan keunggulan manajerial duniawi yaitu profesionalisme agar esensi keadilan sosial dari ibadah tersebut dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat di Kota Banjarmasin.

Unsur pimpinan atau takmir masjid memegang tanggung jawab penuh atas keberlangsungan kinerja operasional organisasi, sekaligus berkewajiban menjaga amanah serta kepercayaan dari para pekurban. Akuntabilitas manajemen ini diwujudkan melalui perumusan visi pelayanan keagamaan yang inklusif serta

penerapan siklus fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, and controlling*) secara presisi dengan mengoptimalkan seluruh faktor internal organisasi. Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa kesuksesan operasional berskala masif di Masjid Al-Jihad Banjarmasin yang mampu mengelola hingga ratusan ekor hewan kurban setiap tahunnya tidak akan tercapai tanpa adanya kepekaan manajerial dari jajaran pengurus dalam mengamati dinamika lingkungan internal dan eksternal secara berkelanjutan. Selaras dengan hal tersebut, sebagai bentuk kendali internal (*controlling*) demi melindungi kepentingan jamaah, unsur pimpinan takmir dituntut berani mengambil keputusan taktis dan tegas, seperti menerapkan sistem penolakan atau retur instan terhadap pihak ketiga (*supplier*) jika hewan kurban yang dikirim terbukti mengalami penyusutan bobot atau tidak memenuhi kualifikasi kesehatan syariat dan dinas terkait. Di samping pengadaan logistik, pimpinan organisasi juga bertanggung jawab membangun budaya kerja kultural yang adaptif berbasis nilai spiritual gotong royong. Melalui penanaman nilai-nilai komitmen serta pembagian deskripsi kerja (*job description*) yang jelas kepada para relawan, organisasi mampu menggerakkan mobilisasi tenaga kerja secara dinamis guna mensukseskan seluruh rangkaian linimasa pengelolaan hewan kurban.⁴²

2. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat

Keberlangsungan dinamika organisasi selalu dipengaruhi oleh interaksi variabel internal dan eksternal yang dapat bersifat mendorong maupun menghambat

⁴² Robert N. Lussier dan David C. Kimball, *Applied Sport Management Skills* (Human Kinetics, 2023), 29.

akselerasi pencapaian tujuan bersama. Berdasarkan hasil reduksi data dan observasi mendalam, berikut adalah analisis faktor pendukung dan penghambat manajemen kurban di lokasi riset:

a. Faktor Pendukung

1) Tingginya Kepercayaan Masyarakat:

Modal utama keberhasilan Masjid Al-Jihad terletak pada reputasi keterbukaan keuangan dan kejujuran dalam mengelola hewan kurban yang telah teruji selama bertahun-tahun. Kepercayaan para pekurban ini memudahkan panitia dalam mengumpulkan dana dalam jumlah besar untuk membeli hewan kurban yang bernilai tinggi.

2) Melimpahnya Sumber Daya Manusia dan Rasa Kebersamaan:

Tersedianya tenaga sukarelawan dengan jumlah panitia mencapai lebih dari 600 orang, didukung oleh semangat tinggi dari generasi muda dan anggota Angkatan Muda Masjid Al-Jihad (AMMA), membuat tenaga kerja di lapangan selalu tercukupi. Kekompakan antar generasi ini membuat pembagian pekerjaan yang berat menjadi lebih efisien.

3) Standar Pelaksanaan Penyembelihan yang Sesuai Syariat:

Keterlibatan belasan ustaz yang telah bersertifikasi resmi sebagai Juru Sembelih Halal (JULEHA) memberikan jaminan penuh terhadap keabsahan penyembelihan menurut hukum Islam. Aturan teknis penyembelihan yang tersusun rapi membuat hasilnya

lebih terjamin, karena juru sembelih yang bertugas memang ahli di bidangnya dan telah memiliki sertifikat resmi dari pemerintah. Selain dari sisi hukum Islam, proses penyembelihan juga didukung dengan alat bantu untuk merebahkan hewan kurban, sehingga memudahkan juru sembelih dalam bekerja.

4) Kecukupan Sarana dan Prasarana:

Tersedianya halaman Masjid Al-Jihad yang luas, mesin pemotong tulang yang higienis, sistem air bersih yang memadai, serta kendaraan pengangkut yang cukup, turut mendukung kelancaran proses pengolahan daging kurban dalam waktu singkat tanpa mengurangi kesegaran dagingnya.

b. Faktor Penghambat

1) Risiko Kesalahan Informasi Akibat Banyaknya Jumlah Panitia:

Mengoordinasikan pemikiran dan tindakan dari ratusan panitia yang memiliki latar belakang usia, pendidikan, dan sifat yang berbeda-beda, memunculkan potensi kesalahpahaman yang cukup tinggi di area kerja. Berkurangnya kejelasan arahan pada jam-jam sibuk berisiko menyebabkan penumpukan pekerjaan pada satu bagian tertentu.

2) Kesulitan dalam Mengatur Kerumunan Massa:

Penukaran sekitar 10 ribu kupon fisik untuk pembagian daging kurban menyebabkan masyarakat berkumpul dalam jumlah yang sangat banyak di sekitar gerbang masjid. Kurangnya pembatas

antrean yang memadai berpotensi menimbulkan kericuhan, saling dorong, serta mengganggu kenyamanan para orang tua, lansia, dan anak-anak.

3) Ketergantungan pada Pemasok dari Luar dan Kerumitan dalam Pengiriman Hewan Kurban:

Ketergantungan terhadap pemasok atau peternak dari luar daerah membawa beberapa risiko dalam hal logistik. Pada tahap awal, pengiriman hewan kurban dari pulau lain (seperti sapi Bali) menggunakan jalur laut atau sungai sebelum dilanjutkan melalui jalur darat, sehingga rawan mengalami keterlambatan akibat cuaca buruk atau kendala pemeriksaan karantina di pelabuhan. Meskipun pengiriman terakhir menuju Masjid Al-Jihad sepenuhnya melalui jalur darat dan tidak terkendala cuaca, ketepatan waktu kedatangan hewan sebelum disembelih tetap bergantung pada kelancaran pengiriman pada tahap sebelumnya. Selain itu, meskipun area lapangan Masjid Al-Jihad yang luas sudah cukup memadai dan terlindungi oleh atap, cuaca ekstrem seperti hujan lebat di wilayah Banjarmasin tetap menjadi tantangan tersendiri, berupa kelembapan tinggi dan percikan air akibat angin, sehingga panitia perlu bersiap lebih untuk menjaga kebersihan area, kesehatan hewan, serta kenyamanan para pekerja di lapangan.