

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Profil Kementerian Agama Kota Banjarmasin

Nama Kantor : Kementerian Agama Kota Banjarmasin

Alamat : Jl. Pulau Laut, Antasan Besar, Banjarmasin
Tengah, No.24

Telepon : 0511335658/3361033

Website : Bagian Informasi dan Hubungan Masyarakat
Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin
<https://kemenagbjm.blogspot.com>

b. Tugas

Tugas dari Kementerian Agama Kota Banjarmasin adalah melaksanakan semua tugas pokok maupun fungsi dari kementerian agama dalam wilayah maupun kabupaten atau kota sesuai dengan kebijakan dari kepala kantor wilayah kemenag propinsi dan juga sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang telah berlaku, hal ini diambil berdasarkan (PMA) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 Pasal 689 yang membahas tentang tugas Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin . Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di

bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara .

c. Fungsi

Berdasarkan PMA Nomor 39 Tahun 2015 Kementerian Agama Kota Banjarmasin mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Melakukan perumusan visi, misi, dan melakukan kebijakan teknis pada bidang pelayanan serta bimbingan kehidupan dalam beragama di kabupaten/kota.
- 2) Melakukan pembinaan, pelayanan dan bimbingan pada bidang bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umrah, melakukan pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, memberikan pendidikan agama Islam kepada masyarakat dan memberdayakan masjid, urusan agama, memberikan bimbingan kepada masyarakat Kristen, Katolik, Hindu dan Budha sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang telah berlaku.
- 3) Melaksanakan kebijakan teknis pada bidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan.
- 4) Memberikan pelayanan dan bimbingan pada bidang kerukunan antar umat beragama.
- 5) Melakukan pengkajian perencanaan, melakukan pengendalian dan pengawasan pada program-program yang ada.

- 6) Melaksanakan hubungan dengan pemerintah daerah, pada instansi yang terkait serta lembaga masyarakat dalam rangka melaksanakan tugas Kementerian Agama Kabupaten/Kota .

d. Tugas serta Fungsi Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

- 1) Penyelenggara zakat dan wakaf mempunyai tugas untuk melakukan pelayanan.
- 2) Melakukan bimbingan-bimbingan teknis.
- 3) Mengelola data-data dan informasi yang ada.
- 4) Serta melakukan penyusunan rencana-rencana dan pelaporan pada bidang pemberdayaan zakat dan wakaf.

e. Visi dan Misi

Visi dari Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin yakni: Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas dan sejahteralahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.

Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki misi yakni:

- 1) Meningkatkan pemahaman dan pengalaman ajaran agama dalam lingkup wilayah Kota Banjarmasin.
- 2) Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama Kota Banjarmasin.
- 3) Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas bagi masyarakat di Kota Banjarmasin.

- 4) Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan di Kota Banjarmasin.
- 5) Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel di Kota Banjarmasin.
- 6) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan di Kota Banjarmasin.
- 7) Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya” .

f. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1179 Tahun 2022

Pada Keputusan Menteri Agama (KMA) No 1179 tahun 2022 membahas tentang sistem kerja di Kementerian Agama. Maksud dan tujuan dari KMA No 1179 tahun 2022 ini ialah untuk:

- 1) Mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien.
- 2) Memastikan pencapaian tujuan, strategi dan kinerja organisasi.
- 3) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia.
- 4) Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi¹.

g. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 633 Tahun 2020

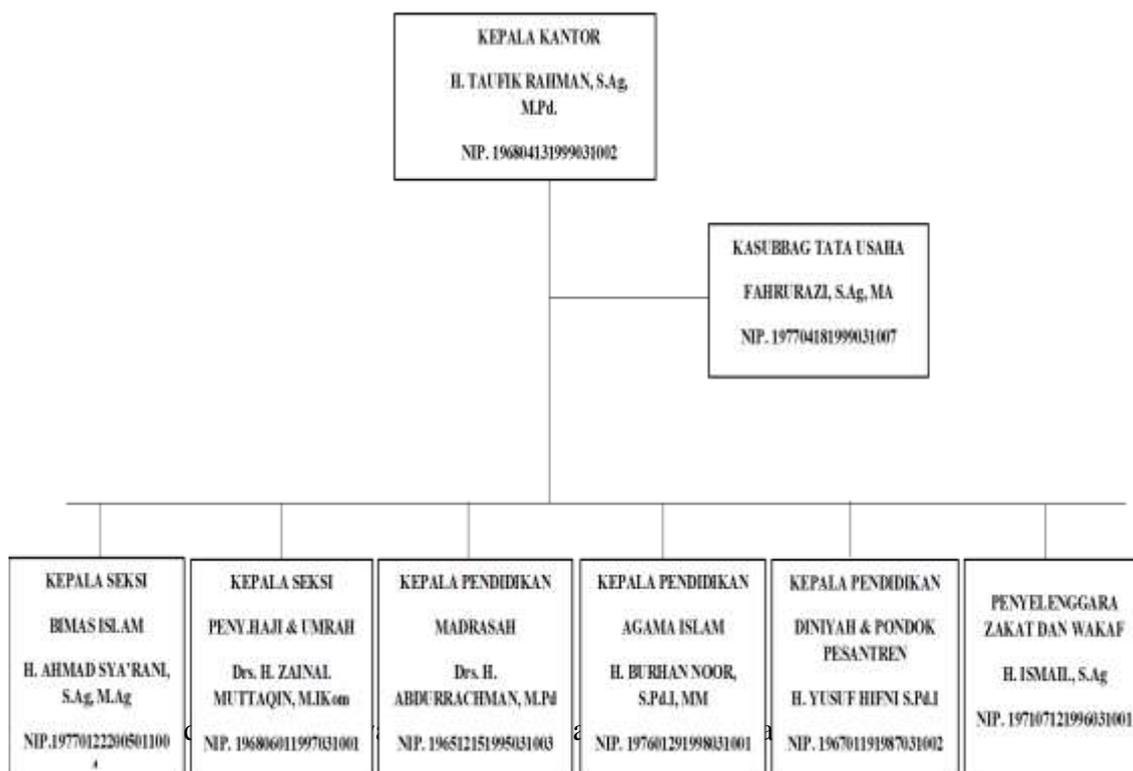
Pada Keputusan Menteri Agama (KMA) No 633 tahun 2020 membahas tentang pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian Agama. Pedoman pelaksanaan ini dimaksudkan sebagai acuan bagi satuan kerja/UPT

¹ Portal Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum and Kementerian Agama Republik Indonesia, “Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja,” last modified 2022, accessed November 28, 2023, <https://jdih.kemenag.go.id/regulation/read?id=4543&t=Keputusan+Menteri+Agama+Nomor+1179+Tahun+2022+tent>.

Kementerian Agama dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi dan membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) / Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Maksud Reformasi Birokrasi (RB) adalah upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan meliputi manajemen perubahan, deregulasi kebijakan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik².

h. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Banjarmasin

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Banjarmasin Tahun 2019-2023



² Kementerian Agama Republik Indonesia, "Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 633 Tahun 2020," last modified 2020, accessed November 28, 2023, <https://cms.kemenag.go.id/storage/flm/files/shares/kma-no-633-tahun-2020.pdf>.

Informan pada penelitian ini yaitu :

1. Nama : H. Taufik Rahman, S.Ag, M.Pd
Jabatan : Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin
2. Nama : H. Ismail, S.Ag
Jabatan : Penyelenggara Zakat dan Wakaf
3. Nama : H. Herman, S.Sos
Jabatan : Pelaksana Zakat dan Wakaf
4. Nama : Siti Kholisah, S.E
Jabatan : Analis Pengembangan sumber daya manusia dan Aparatur
5. Nama : Rinjani, S.H
Jabatan : Analis Kepegawaian

2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Sebelum melaksanakan strategi manajemen sumber daya manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin perlu adanya sebuah perencanaan strategi. Dalam melaksanakan perencanaan strategi diperlukan langkah seperti menentukan tujuan dan menyusun strategi. Pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin merupakan pegawai negeri sipil (PNS) yang harus mengikuti tes CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil), tes CPNS ini dilakukan oleh Kementerian Agama Pusat. Pada tes ini calon pegawai negeri sipil harus mengikuti berbagai tes, wawancara, dan berbagai prosedur lainnya. Pegawai yang diterima bekerja di Kementerian Agama Kota Banjarmasin ialah pegawai yang dinyatakan lulus pada tes CPNS. Selain penerimaan dari CPNS pegawai juga bisa diambil dari tes CPPPK (Calon Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) pegawai yang lulus pada tes CPPPK akan bekerja

dengan perjanjian kontrak. Peraturan pemerintah tentang kerja ASN atau Aparatur Sipil Negara menetapkan berbagai aturan yang harus dipatuhi oleh ASN misalnya tentang jam kerja, jam kerja di Kementerian Agama Kota Banjarmasin mulai dari hari senin sampai kamis pukul 07.30 hingga 16.00 WITA sedangkan hari jumat dimulai pukul 07.30 hingga 16.30 WITA.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin tidak dapat lagi menerima pegawai honorer karena dana DIPA yang ada tidak mencukupi saat ini. Kementerian Agama Kota Banjarmasin akan melakukan Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK) dalam menetapkan pegawainya. Penetapan jumlah pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin dilakukan sesuai beban kerja yang ada melalui penetapan ANJAB dan ABK. Pada proses ini akan disusun tugas pokok apa saja yang harus dikerjakan oleh pegawai, lalu hasilnya itu akan ditentukan berapa orang yang akan mengisi kedalam suatu bidang sesuai dengan beban kerja yang ada³.

Bidang kepegawaian Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki wewenang untuk melaporkan kebutuhan dan kekurangan sumber daya manusia ASN, karena bidang kepegawaian telah mendapat pelatihan mengenai analisis ANJAB. Setiap ASN di Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki ANJAB, jumlah kebutuhan sumber daya manusia di berbagai bidang akan dapat terlihat dari analisis ANJAB. Analisis ANJAB akan memperhitungkan apakah di bidang tersebut memiliki kekurangan ataupun kelebihan sumber daya manusia. Setiap tahun Kementerian Agama Kota Banjarmasin akan melaporkan kepada Kanwil guna menempatkan

³ Siti Kholisah, Analisis Pengembang SDM dan Aparatur Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 8 Mei 2023.

jumlah sumber daya manusia atau kepegawaian nanti. Terkadang ASN di Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki kelebihan beban kerja, namun ada juga yang memiliki kekurangan beban kerja. Penerimaan CPNS atau CPPPK akan dievaluasi oleh pusat lalu diadakan analisis ANJAB untuk menentukan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan⁴.

Berdasarkan hasil analisis ANJAB diperoleh bahwa tugas dan uraian kegiatan bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf diantaranya;

- a. Melaksanakan tugas koordinasi, bimbingan petunjuk teknis pembinaan lembaga Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- b. Menyusun program kerja dibidang lembaga Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- c. Membuat program kerja tahunan.
- d. Mengadakan pembinaan administrasi Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- e. Mengadakan pembinaan Penyelenggara Zakat dan wakaf pada masyarakat.
- f. Memberikan penyuluhan dan bimbingan tentang Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- g. Menyelenggarakan bimbingan teknis pada masyarakat tentang Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- h. Menyiapkan data-data tentang Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- i. Mengadakan koordinasi dengan bawahan tentang tugas-tugas Penyelenggara Zakat dan wakaf.

⁴ Taufik Rahman, Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 10 Mei 2023.

- j. Memeriksa laporan yang dibuat oleh bawahan.
- k. Melaksanakan perintah pimpinan sesuai dengan tugas Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- l. Membuat laporan kepada pimpinan tentang hasil kegiatan Penyelenggara Zakat dan wakaf.
- m. Meningkatkan koordinasi dengan satuan kerja terkait.
- n. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- o. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan.

Pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin merupakan pegawai dari pusat (struktural) bukan pemerintah daerah, atasan dari Kementerian Agama Kota Banjarmasin ialah langsung menteri agama (instansi vertikal) berbeda dengan dinas yang lain yang mengarah ke pemerintah kota (Pemko). Berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki tingkat manajemen yang terdiri dari Menteri Agama sebagai *Higher Management*, Kanwil sebagai *Middle Management*, Kementerian Agama Kota Banjarmasin juga sebagai *Middle Management*, perbedaan kedua *Middle Management* ini ialah Kementerian Agama Kota Banjarmasin yang langsung berhadapan dengan masyarakat. Kementerian Agama Pusat akan mengadakan tes CPNS tersendiri untuk melakukan penerimaan Pegawai Negeri Sipil.⁵ Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki aturan kerja tentang semua pegawai ASN telah difungsionalkan atau melaksanakan tugas sesuai dengan kontrak kerja yang telah ditetapkan. ASN di Kementerian Agama Kota Banjarmasin melakukan tugas dan fungsinya masing-masing di berbagai bidang yang

⁵ Rinjani, Analisis Kepegawaian, Wawancara pada tanggal 8 Mei 2023.

telah ditetapkan, berbeda dengan sistem lama yang mengerjakan tugas dengan cara kerja sama. Kepala Kanwil atau kantor wilayah memiliki kontrak kerja dengan menteri sedangkan Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki kontrak kerja dengan Kepala Kanwil, serta pejabat-pejabat struktural memiliki pejabat dengan Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, dan staf memiliki kontrak kerja dengan Kepala Seksi.

Setiap awal tahun bulan Januari diwajibkan untuk membuat kontrak kerja agar menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas yang akan ditanda tangani di atas materai. Dengan adanya kontrak kerja ini Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dapat melihat hasil capaian target pekerjaan yang telah dilakukan oleh semua pegawai. Target pekerjaan ini diberikan oleh masing-masing Kementerian Agama kabupaten maupun kota akan berbeda-beda tergantung situasi dan kondisi yang ada di sana, dan akan memiliki pengaruh yang berbeda disemua Kementerian Agama Kabupaten maupun kota.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin sedang membuat program pelayanan berbasis *online* dengan memanfaatkan teknologi saat ini, sehingga dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang sedikit di kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berbeda dengan sistem lama yang membutuhkan banyak sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan, dengan layanan berbasis online ini Kementerian Agama Kota Banjarmasin dapat memberikan pelayanan kapan saja kepada masyarakat tanpa dibatasi ruang dan waktu⁶.

⁶ Taufik Rahman, Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 10 Mei 2023.

Menurut bapak H. Taufik Rahman, S.Ag, M.Pd selaku kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam rangka untuk meningkatkan kinerja, pengetahuan dan wawasan terutama bagi ASN, Kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu melakukan kegiatan pembinaan diantaranya adalah dengan melakukan rapat koordinasi dan pembinaan. Kegiatan pembinaan dilakukan setiap minggu pada pagi hari senin. Kementerian Agama Kota Banjarmasin juga mengadakan rapat koordinasi setiap tanggal 17 setiap satu bulan sekali dengan cara apel gabungan yang melibatkan seluruh pejabat struktural dan fungsional Kementerian Agama Kota Banjarmasin, apel gabungan ini bertujuan untuk memberikan pembinaan mengenai pelaksanaan tugas dan kinerja ASN.

Rapat koordinasi ini dilakukan oleh Kementerian Agama Kota Banjarmasin dengan cara membagi teknis serta melibatkan bidang Madrasah yang akan dipimpin oleh Kepala Seksi Madrasah, KUA dipimpin oleh Bimbingan Masyarakat Islam, termasuk Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Kementerian Agama Kota Banjarmasin menginginkan agar adanya peningkatan layanan disetiap tahunnya. Indikator layanan yang baik ialah adanya peningkatan disetiap tahunnya sehingga Kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu memberikan motivasi kepada seluruh pejabat kepala seksi untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan, dengan meningkatkan pengetahuan serta wawasan akan berpengaruh pada peningkatan layanan.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin juga bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang berada di Banjarbaru. Balai Diklat Keagamaan memiliki program melaksanakan pendidikan dan pelatihan atau Bimbingan Teknis.

Setiap ASN Kementerian Agama Kota Banjarmasin didorong untuk melakukan peningkatan kerja ASN termasuk yang ada di Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Kementerian Agama Kota Banjarmasin meminta kepada Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin untuk diberikan jatah untuk diklat pendidikan dan pelatihan ataupun kegiatan Bimbingan Teknis (Bimbingan Teknis),

Kementerian Agama Kota Banjarmasin banyak memberikan layanan seperti haji dan umrah, pengukuran arah kiblat, permohonan pendirian tempat ibadah, permohonan pensertifikatan tanah wakaf. Kementerian Agama Kota Banjarmasin saat ini bertahap melakukan pelayanan berbasis *online* dengan tujuan untuk memudahkan pelayanan administrasi kepada masyarakat. Pelayanan berbasis *online* ini ditujukan untuk mempermudah pelayanan administrasi, permohonan izin tentang riset maupun magang, dan lainnya. Kementerian Agama Kota Banjarmasin akan memberikan tanda tangan elektronik untuk berbagai macam permohonan yang dikirimkan, sebagai langkah awal mempermudah pelayanan surat permohonan yang telah diproses secara *online* ini akan di cetak oleh masyarakat tanpa perlu harus datang ke kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin, sehingga dapat mempermudah masyarakat dalam memberikan pelayanan yang ada.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin akan segera memberikan informasi kemudahan layanan kepada masyarakat tentang adanya pelayanan berbasis *online*. Pelayanan berbasis *online* yang diberikan oleh Kementerian Agama Kota Banjarmasin merupakan sebuah inovasi awal tentang layanan dengan memanfaatkan teknologi yang sedang berkembang. Layanan berbasis *online* ini dapat dilakukan dengan cara mengunjungi web yang diinformasikan oleh Kementerian Agama Kota Banjarmasin

lalu memilih tujuan surat dan memilih permohonan yang akan diminta, setelah itu surat permohonan yang diminta akan segera di proses secara *online* dan akan dikirimkan kepada masyarakat yang bersangkutan.

Menurut bapak H. Taufik Rahman, S.Ag, M.Pd selaku kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin berusaha memberikan layanan satu langkah lebih maju dibandingkan Kementerian Agama kabupaten atau kota yang lain di Kalimantan Selatan. Kementerian Agama Kota Banjarmasin siap memberikan layanan secara *offline* atau datang ke kantor Kemenag Kota apabila diperlukan layanan yang lebih mendalam oleh masyarakat seperti kekurangan data atau ingin meminta data asli, sehingga peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang didapat dari pelatihan dan pembinaan pegawai Kementerian Agama Kota Banjarmasin sangat diperlukan. Layanan berbasis *online* ini akan mempermudah masyarakat dan ASN dalam memberikan pelayanan yang ada di Kementerian Agama Kota Banjarmasin, masyarakat dapat meminta layanan lewat teknologi seperti *smartphone* maupun komputer di rumah masing-masing tanpa harus pergi ke kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin⁷.

Pelatihan dan pembinaan kinerja yang diberikan kepada pegawai Kementerian Agama Kota Banjarmasin bidang zakat dan wakaf biasanya mengikutsertakan pegawai tersebut untuk diadakan pelatihan dan pembinaan dari kanwil (kantor wilayah) yang biasanya melakukan sosialisasi tentang pokok tugas dan fungsi pegawai, biasanya dalam melakukan pembinaan kinerja staf ke kantor Kementerian Agama Kota

⁷ Taufik Rahman, Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 10 Mei 2023.

Banjarmasin dari kepala bidang Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf dan teman-teman. Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf ini melingkupi tugas di penerangan agama islam dan pemberdayaan zakat dan wakaf, Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf ini bisa melakukan pelatihan dan pembinaan ke bagian Bimas Islam (Bimbingan Masyarakat Islam) karena dibawahnya ada bagian penyuluh agama islam, serta juga bisa melakukan pelatihan dan pembinaan pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf.

Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf melakukan arahan bimbingan pelatihan dan pembinaan kinerja pegawai secara terus menerus guna memperbanyak ilmu pengetahuan yang didapat pegawai baik itu setiap 4 bulan sekali maupun minimal 1 tahun dua kali sesuai dana dipa (daftar isian pelaksanaan anggaran) yang ada untuk melakukan kunjungan ke Kementerian Agama Kota Banjarmasin maupun sekalimantan selatan baik itu dari nazir maupun anggota KUA sesuai perintah dari Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf . Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf mengadakan kegiatan pelatihan sosialisasi tugas, fungsi dan pokok jabatan yang harus dilaksanakan pegawai Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Pada saat sosialisasi tersebut bisa melibatkan petugas dari operator wakaf setiap kecamatan yang ada di KUA. Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf terkadang juga mengadakan pelatihan kepada nazir dan

PPAIW (Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf). Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf (PPAIW) adalah kepala KUA⁸.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf memiliki rencana jangka pendek seperti, pertama, menghimpun, memberikan arahan dan bimbingan fungsi, tugas dan tujuan kepada UPZ untuk berdampingan dengan Baznas, memberikan pelaporan, pemberdayaan dan sebagainya serta mereka bertanggung jawab kepada Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, sehingga yang memberikan pembinaan ialah Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf.

Kedua, membina KUA, PPAIW (Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf) akan mengurus permasalahan ikrar tanah wakaf lalu melaporkannya kepada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf menyampaikan informasi kepada Kepala KUA tentang anggaran DIPA yang ada, Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf mengurus dari seputar KUA, ikrar tanah wakaf, lalu ditindak lanjuti menjadi sertifikat tanah wakaf. KUA memiliki tugas mewadahi untuk melengkapi data yang bekerjasama dengan nazir dan orang yang berwakaf.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf memiliki rencana jangka panjang seperti, menghendaki sosialisasi kepada masyarakat agar bisa memahami fungsi dan tugas UPZ per kepala dinas dan UPZ yang dikelola di masjid dan mushala. Pada akhir bulan Ramadhan tahun 1444 H ini UPZ

⁸ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

yang ada di masjid dan mushala telah melakukan pelatihan, dan UPZ dinas seperti KUA dan dinas-dinas yang ada di Pemko juga diadakan pelatihan diakhir bulan desember, pelatihan pembinaan ini dilakukan khusus UPZ di instansi. Untuk menghindari adanya ketidak sinkronan, pada tahun 2023 ini Kementerian Agama Kota Banjarmasin tidak menggabung pelatihan pembinaan UPZ dinas dan UPZ masjid dan mushala, karena itulah pelatihan pembinaan UPZ dinas diadakan pada bulan desember sedangkan UPZ yang ada di masjid dan mushala dilakukan pada akhir atau memasuki bulan Ramadhan. Kementerian Agama Kota Banjarmasin hanya memberikan pendampingan serta bimbingan dan menunjuk narasumber dari luar yang berkompeten ketika ingin melakukan sosialisasi tentang zakat kepada para nazir⁹.

Untuk permasalahan yang ditangani oleh Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf ialah hanya seputar bidang zakat dan wakaf seperti memberikan sosialisasi ke masyarakat umum tentang wakaf, menjadi peserta dalam mengurus pelatihan dan pembinaan KUA, melakukan pendampingan dengan KUA terkait masalah wakaf sampai selesai, melakukan pendampingan serta bimbingan mengenai sosialisasi terkait program zakat dengan pihak UPZ dan Baznas, membuat laporan tentang zakat dari Baznas, dan terkadang juga membantu masyarakat yang berhajat untuk menyelesaikan urusan waris dengan catatan telah diselesaikan secara kekeluargaan, apabila waris itu tidak diselesaikan secara kekeluargaan maka itu adalah hak dari pengadilan tinggi agama.

⁹ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf dahulunya ialah Bidang Penyelenggara syariah. Bidang Penyelenggara syariah mempunyai tugas seputar membaca doa, penyumpahan, menentukan arah kiblat, zakat dan wakaf, ruqyah, bidang pesantren, waris, produk halal, dan masih banyak lagi, akan tetapi semenjak Bidang Penyelenggara syariah diubah menjadi Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, maka sebagian tugasnya diberikan kepada Bimbingan Masyarakat Islam. Waris merupakan tugas dari Bimbingan Masyarakat Islam akan tetapi terkadang Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf ikut membantu apabila tamu datang untuk meminta bantuan dengan tujuan menghindari tanggapan buruk dari masyarakat kepada kementerian agama kota banjarmasin¹⁰.

Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf memiliki perbedaan tugas dengan staf Pelaksana Zakat dan Wakaf. Tugas dari kepala seksi ialah melakukan koordinasi. Setiap permasalahan yang ada di lapangan merupakan tugas dari kepala seksi sedangkan permasalahan didalam merupakan tugas dari seorang staf. Misalnya Walikota Banjarmasin mengundang Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam acara rapat koordinasi mengenai permasalahan zakat dan wakaf, maka bapak Ismail selaku Kepala Seksi Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf yang akan datang menghadiri koordinasi tersebut¹¹. Target Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf dalam memberikan pelayanan ialah masyarakat luas yang berkaitan dengan zakat dan wakaf yang memiliki kendala atau masalah untuk berkonsultasi¹².

¹⁰ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

¹¹ Taufik Rahman, Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 10 Mei 2023.

¹² Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

Sebelum bulan Ramadhan tahun 1444 H Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf mengadakan pelatihan tugas, fungsi dan jabatan kepala KUA sebagai Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf untuk memberikan pengarahan, pendidikan agar tidak mempersulit orang-orang yang ingin melakukan zakat dan wakaf. Untuk permasalahan zakat Kementerian Agama Kota Banjarmasin melakukan kerjasama dengan Baznas kota Banjarmasin, terkadang ada beberapa kebijakan-kebijakan dari Baznas kota Banjarmasin memanggil serta meminta dukungan arahan yang terbaik untuk kemajuan Baznas ke Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Kemenag Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf memberikan arahan seperti penerimaan dan penyalurannya itu sudah sesuai dengan aturan dari kementerian agama, tugas Kementerian Agama Kota Banjarmasin hanya mengecek, memberikan arahan apakah itu sudah sesuai maupun tidak, apabila telah sesuai dengan aturan yang ada Kementerian Agama Kota Banjarmasin hanya tinggal memonitoring kegiatan itu agar berjalan dengan baik.

Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan terjun kelapangan untuk melihat perkembangan dari tugas yang ada seperti pada perkembangan tanah wakaf. Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan menguruskan ke BPN (Badan Pertanahan Nasional). Pada tahun 2023 ini Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf mengurus sekitar 20 lokasi khusus untuk permasalahan wakaf, yaitu di Banjarmasin Timur 10 hingga 13 lokasi, dan di Banjarmasin Utara 5 hingga 8 lokasi. Untuk bisa melaksanakan tugas dengan maksimal Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf membagi 2 tugasnya, untuk permasalahan bidang zakat diserahkan kepada bapak H.

Herman, S. Ag selaku Pelaksana Zakat dan Wakaf, sedangkan permasalahan bidang wakaf diserahkan kepada bapak H. Ismail, S. Ag selaku Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Walaupun dengan adanya strategi pembagian tugas ini, saling bantu membantu menjadi strategi nomor dua agar tidak terlalu memberatkan dan tidak jarang tugas yang ada dikerjakan secara bersama-sama¹³.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki tugas dan peran masing-masing di berbagai bidang, namun agar dapat memaksimalkan pekerjaan pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin saling bantu membantu mengingat belum adanya tambahan pegawai dari pusat. Banyak dari pegawai melakukan rangkap jenis kegiatan, sehingga satu tugas jabatan tidak hanya satu pekerjaan akan tetapi banyak item yang harus dikerjakan. Saat ini pegawai mendapat tugas masing-masing yang sesuai dengan beban kerja yang telah ditentukan sehingga tugas yang diberikan kepada masing-masing pegawai menjadi jelas, namun tugas dari pegawai yang telah pensiun dilimpahkan secara rata dan sukarela kepada pegawai yang ada dikarenakan belum adanya penambahan atau pergantian pegawai dari pusat¹⁴.

Dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf membagi dua tugas yang ada seperti satu staf mengurus permasalahan pada bidang zakat sedangkan staf lain mengurus permasalahan pada bidang wakaf, dan bekerja sama dengan pihak Baznas maupun KUA sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditentukan. Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan Baznas hanya sekedar lintas koordinasi,. Agar strategi dapat dijalankan sesuai rencana pihak

¹³ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

¹⁴ Siti Kholisah, Analis Pengembang SDM dan Aparatur Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 8 Mei 2023.

Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan mengontrol seberapa jauh strategi itu telah tercapai. Misalnya pada permasalahan zakat fitrah pihak Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan menghubungi Baznas tentang sejauh mana keberhasilan UPZ memberikan pelaporan dan pendistribusian zakat fitrah.

Sedangkan untuk permasalahan wakaf pihak Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan menghubungi KUA, nazir, maupun mushala sejauh mana progres masyarakat untuk menyiapkan persertifikatan tanah wakaf, kalau belum ada progres maka Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf yang akan turun ke lapangan untuk mengontrol dan mensosialisasikan ke masyarakat secara langsung mengenai persertifikatan tanah wakaf¹⁵.

Hasil Penelitian yang didapat dari wawancara tentang bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf adalah:

- a. Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan terjun langsung ke lapangan untuk monitoring perkembangan terkait penyelenggaraan zakat dan wakaf. Penyelenggara zakat dan wakaf membagi dua kelompok tugas terkait permasalahan zakat dan wakaf. H. Ismail selaku penyelenggara zakat dan wakaf akan mengurus terkait permasalahan wakaf, sedangkan H. Herman selaku pelaksana zakat dan wakaf akan mengurus terkait permasalahan zakat. Terkadang pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas yang ada.

¹⁵ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

- b. Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan pihak UPZ masjid, mushala dan Baznas terkait permasalahan zakat, sedangkan pada permasalahan wakaf bekerja sama dengan pihak pengurus mushala dan masjid, Nazir, BPN, dan KUA untuk mengontrol keberhasilan serta perkembangan terkait permasalahan yang ada.
 - c. Bidang Kepegawaian Kementerian Agama Kota Banjarmasin melakukan Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK), dalam menetapkan tugas serta kebutuhan sumber daya manusia disetiap seksi dan bidang di Kementerian Agama Kota Banjarmasin.
 - d. Kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu mengadakan rapat koordinasi serta pembinaan kepada staf dan bekerja sama dengan Kanwil Provinsi dan Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin.
3. Kendala dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Untuk saat ini pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf pegawai khusus bagian pengolah data dan permasalahan wakaf tidak ada, terpaksa penyelenggara zakat dan wakaf yang jabatannya disetarakan sebagai Kepala Seksi melakukan rangkap kerja. karena orang yang ditugaskan mengisi jabatan pelaksana tersebut tidak ada, maka tugas tersebut diambil alih oleh penyelenggara zakat dan wakaf, sehingga tugas yang dikerjakan menjadi sangat banyak diantaranya ialah, melakukan koordinasi dengan Baznas Kota Banjarmasin terkait permasalahan zakat, melakukan koordinasi dengan Badan Wakaf Indonesia (BWI) baik tingkat kota maupun provinsi, serta tugas bekerja sama dengan Baznas Kota Banjarmasin tentang pengumpulan infaq dan

sedekah oleh pihak ketiga seperti Rumah Zakat, Dhuafa Tersenyum, Rumah Yatim, dll. Dan melakukan tugas tambahan mewakili Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin ketika ada kegiatan diluar atau diundang oleh Pemerintah Kota Banjarmasin.

Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan Baznas Kota Banjarmasin untuk mensosialisasikan bahwa Baznas ialah satu satunya yang berhak mengumpulkan zakat, infak dan sedekah serta telah dilindungi oleh undang-undang. Lembaga amil zakat seperti Dhuafa Tersenyum, Rumah Zakat, serta Lembaga amil zakat lain yang ada di Banjarmasin akan melaporkan terkait pengelolaan zakat ke Baznas agar tidak dianggap sebagai illegal atau pencucian uang dari masyarakat. Selanjutnya laporan-laporan yang telah diperoleh oleh Baznas akan dilaporkan kembali kepada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Sedangkan pada permasalahan wakaf bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan Badan Wakaf Indonesia (BWI). Permasalahan wakaf ini sangat penting pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf sebab jika tidak dikelola akan menimbulkan tanah wakaf diambil alih oleh ahli waris dikarenakan belum ada pensertifikatan tanah wakaf secara resmi. Berdasarkan dampak negatif yang telah diuraikan permasalahan zakat dan wakaf menjadi sangat penting untuk dikelola agar tidak terjadi kesalahpahaman di masyarakat. Hal ini lah yang menyebabkan keberadaan bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf sangat diperlukan di masyarakat untuk menertibkan kerja administrasi zakat serta wakaf.

Berdasarkan hasil wawancara penyelenggara zakat dan wakaf memiliki kelebihan beban kerja pada permasalahan wakaf. Hal ini disebabkan oleh tidak ada

petugas khusus yang turun ke lapangan ketika proses pensertifikatan tanah wakaf, sehingga penyelenggara zakat dan wakaf harus turun ke lapangan untuk mengurus proses pensertifikatan tanah wakaf bekerja sama dengan pihak KUA dan Badan Pertanahan Nasional (BPN). Penyelenggara zakat dan wakaf akan membantu memverifikasi berkas kelengkapan pensertifikatan tanah wakaf yang melibatkan pihak KUA terlebih dahulu. Setelah memverifikasi kelengkapan berkas tugas selanjutnya ialah menyampaikan kepada BPN untuk mengurus lanjutan kelengkapan berkas pensertifikatan tanah wakaf jika ada yang kurang lengkap.

Pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf memiliki berbagai kelemahan dan kekuatan internal, kelemahan internal yang ada pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf ialah tidak memiliki personel yang banyak. Pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf ini hanya diisi oleh dua orang staf yaitu penyelenggara dan pelaksana zakat wakaf. Hal ini akan berdampak pada tugas yang akan dikerjakan kurang maksimal dibandingkan dengan memiliki staf yang cukup pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Disamping kelemahan yang ada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf juga memiliki kekuatan internal dalam mendukung lancarnya tugas seperti memiliki kerja sama tim yang bagus, dengan kerja sama yang bagus walaupun dengan kondisi keterbatasan personel segala tugas yang ada bisa dimaksimalkan dibandingkan dengan bekerja secara sendirian. Menurut bapak H. Ismail, S. Ag selaku Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf setidaknya ada 5 personel di dalam Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, seperti harus ada yang mengurus wakaf, zakat, menangani perkembangan zakat wakaf, seksi umum, dan pemimpin. karena orang yang ditugaskan mengisi jabatan pelaksana

tersebut tidak ada, maka tugas tersebut diambil alih oleh penyelenggara zakat dan wakaf, sehingga tugas yang dikerjakan menjadi sangat banyak diantaranya ialah, melakukan koordinasi dengan Baznas Kota Banjarmasin terkait permasalahan zakat, melakukan koordinasi dengan Badan Wakaf Indonesia (BWI) baik tingkat kota maupun provinsi, serta tugas bekerja sama dengan Baznas Kota Banjarmasin tentang pengumpulan infaq dan sedekah oleh pihak ketiga seperti Rumah Zakat, Dhuafa Tersenyum, Rumah Yatim, dll. Dan melakukan tugas tambahan mewakili Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin ketika ada tugas kegiatan diluar atau diundang oleh pihak Pemerintah Kota Banjarmasin.

Menurut bapak H. Herman S.Sos selaku Pelaksana Zakat dan Wakaf pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf khususnya permasalahan zakat sampai saat ini tidak ada kendala maupun hambatan dikarenakan pelaksana zakat menerima laporan dari Baznas. Tugas Pelaksana Zakat dan Wakaf memberikan laporan ke Kanwil yang didapatkan dari Baznas, sehingga untuk sementara ini tidak ada hambatan maupun kendala yang terjadi. Pelaksana Zakat dan Wakaf akan memberikan arahan kepada Baznas agar zakat dan infak maksimal dan berkesinambungan. Pelaksana Zakat dan Wakaf merupakan bawahan dari Penyelenggara Zakat dan Wakaf sehingga akan memberikan laporan terkait permasalahan zakat kepada Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Laporan yang dibuat oleh Pelaksana Zakat dan Wakaf akan dibuat serta diteruskan kepada Kanwil. Laporan yang dibuat ini berdasarkan hasil dari laporan yang telah dibuat oleh Baznas. Laporan yang telah dibuat oleh Baznas untuk Kementerian Agama Kota Banjarmasin dapat dilihat pada lampiran 4, sedangkan

laporan yang telah dibuat oleh Pelaksana Zakat dan Wakaf untuk Kanwil bisa dilihat pada lampiran 5.

Pelaksana Zakat dan Wakaf memiliki peran dalam mensosialisasikan dan memberikan solusi ke masyarakat yang merasa kurang puas terhadap jawaban-jawaban dari Baznas terkait zakat, namun ketika diperlukan Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan turun ke lapangan untuk menjelaskan mengenai kebijakan-kebijakan yang menyangkut prinsip dan menyarankan kepada pimpinan Baznas untuk mensosialisasikan kepada pengurus masjid dan mushala se Kota Banjarmasin seperti tata cara pencatatan zakat fitrah agar pencatatan dan pelaporannya sesuai dengan keinginan pihak Baznas¹⁶. Sebagai Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf tidak bisa menjalankan tugas dari Pelaksana Zakat dan Wakaf, namun untuk sementara belum adanya pegawai khusus permasalahan wakaf Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan mengambil kendali dalam mengurus tugas permasalahan wakaf agar menghindari kesalah pahaman di masyarakat. Tugas Penyelenggara Zakat dan Wakaf ialah mengawasi pegawai khusus permasalahan zakat dan wakaf, akan tetapi ketika masalah kekurangan pegawai khusus wakaf menjadi kendala maka sebagai Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan mencari solusi bagaimana masalah tersebut dapat diatasi dengan cara ikut ambil peran dalam menjalankan tugas yang ada.

Sedangkan permasalahan di wakaf memiliki hambatan seperti lambatnya pembuatan sertifikat dan pegawai yang mengurus khusus di wakaf belum ada dikarenakan pegawai di mutasi. Pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

¹⁶ Herman, Pelaksana Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 4 Mei 2023

sementara ini permasalahan wakaf di kerjakan oleh bapak H. Ismail, S.Ag selaku Penyelenggara Zakat dan Wakaf, salah satu tugas dari seorang pegawai permasalahan wakaf ialah melaporkan perkembangan wakaf ke Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Kendala eksternal yang pernah terjadi pada bidang wakaf seperti masyarakat yang telah berikrar wakaf namun belum melanjutkan untuk pensertifikatan tanah wakaf, oleh karena itu kendala eksternal bagi Penyelenggara Zakat dan Wakaf ialah menyampaikan kepada KUA, dan pihak KUA sebagai perpanjangan tangan dari Kementerian Agama Kota Banjarmasin akan menyampaikan kepada masyarakat bersangkutan agar melanjutkan ketahap pensertifikatan tanah wakaf dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh nazir.

Kendala yang pernah terjadi pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf seperti ketika staf sibuk turun ke lapangan, tamu yang ingin berkonsultasi ke kantor tidak bisa terlayani sehingga harus menunggu dan mengatur jadwal jika ingin bertemu. Menurut bapak H. Ismail, S.Ag idealnya perlu tambahan staf baru khusus untuk terjun ke lapangan ataupun mengurus permasalahan didalam kantor yang mengerti tentang tugas dan fungsi pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, seperti melayani tamu yang datang ke kantor untuk meminta bantuan. Kendala lainnya ketika terjun ke lapangan terdapat pada faktor eksternal seperti susahnya untuk mengatur jadwal agar bisa bertemu dengan pihak yang dibutuhkan dan berdampak tugas yang ada akan menumpuk tidak bisa diselesaikan dengan cepat¹⁷.

¹⁷ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

Menurut ibu Siti Kholisah, S.E selaku analis pengembang sumber daya manusia dan aparatur pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf kemungkinan idealnya memang tidak hanya 2 staf, seperti pada bagian kepegawaian sendiri juga bisa dikatakan kekurangan sumber daya manusia karena harus melayani 700 pegawai dan harus membutuhkan pegawai tambahan, akan tetapi semaksimal mungkin harus bisa mengerjakan pekerjaan tersebut¹⁸.

Menurut bapak Rinjani, S.H selaku analis kepegawaian untuk menangani masalah setidaknya satu orang yang melayani 300 pegawai agar efektif. Saat ini pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin terus berkurang sebab tidak ada pergantian pegawai sejak pegawai lama telah pensiun hingga sekarang di tahun 2023, kurang lebih sekitar 20 orang pegawai lama telah pensiun namun tidak ada penambahan pegawai sampai saat ini yang menyebabkan banyak pegawai mendapat tambahan tugas pekerjaan. Berbeda dengan pegawai keguruan, selalu mendapat penambahan pegawai karena beban kerja pada bidang itu dianggap perlu mendapat tambahan personel. Untuk melakukan penambahan pegawai instansi akan melihat anggaran keuangan negara, Kementerian Agama Kota Banjarmasin beberapa kali sudah mengajukan penambahan untuk pegawai namun sampai saat ini belum ada respon dari pusat. Untuk saat ini terakhir kali penambahan pegawai PNS di Kementerian Agama Kota Banjarmasin hanya pada tahun 2020, sudah 3 tahun sejak 2020 tidak ada penambahan pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin¹⁹.

¹⁸ Siti Kholisah, Analisis Pengembang SDM dan Aparatur Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 8 Mei 2023.

¹⁹ Rinjani, Analisis Kepegawaian, Wawancara pada tanggal 8 Mei 2023.

Sedangkan menurut bapak Taufik Rahman, S.Ag, M.Pd selaku Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam menempatkan posisi seorang staf adalah wewenang dari Kepala Kemenag, untuk saat ini tahun 2023 di Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf dilihat dari analisis ANJAB kebutuhan di bidang ini cukup efektif dengan hanya menempatkan 2 orang staf saja, namun tidak menutup kemungkinan suatu saat akan ditambahkan staf baru untuk membantu melayani pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf²⁰.

Hasil Penelitian yang didapat dari wawancara tentang kendala dalam manajemen sumber daya manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf adalah;

- a. Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf hanya memiliki 2 orang staf sehingga tugas yang dikerjakan menjadi kurang maksimal.
 - b. Sulitnya membagi waktu dengan masyarakat yang ingin berkonsultasi ke Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin ketika staf sedang sibuk pergi ke lapangan memenuhi tugasnya masing-masing, sehingga harus menunggu dan mengatur jadwal jika ingin bertemu.
 - c. Kendala eksternal yang terjadi seperti sulitnya untuk mengatur jadwal agar bisa bertemu dengan pihak yang dibutuhkan, sehingga berdampak tugas menjadi tertumpuk serta tidak bisa diselesaikan dengan cepat.
4. Solusi Kendala Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

²⁰ Taufik Rahman, Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 10 Mei 2023.

Hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala kurangnya personel pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf ialah dengan cara semaksimal mungkin mengerjakan tugas yang ada walaupun hanya dengan dua orang staf, akan tetapi terkadang pekerjaan yang dilakukan menjadi kurang maksimal, dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia staf melakukan rangkap kerja yang seharusnya dilakukan oleh beberapa orang pada pekerjaan tersebut. Dengan keterbatasan sumber daya manusia ini staf pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf hanya bisa mengerjakan tugas semaksimal mungkin agar target yang diinginkan dapat tercapai. Dengan keterbatasan sumber daya manusia yang ada masih dapat diatasi walaupun terkadang dalam menyelesaikan tugas kurang maksimal, dengan cara mengerjakan tugas semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki²¹.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin mengadakan pelatihan dan pembinaan peningkatan kinerja sumber daya manusia untuk mengatasi kendala pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Kementerian Agama Kota Banjarmasin mengadakan pelatihan serta pembinaan kepada sumber daya manusianya melalui kerja sama dengan Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf dari Kanwil dan Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin. Setiap apel pagi di hari senin Kementerian Agama Kota Banjarmasin mengadakan koordinasi mengenai permasalahan yang ada dimasing-masing seksi. Kementerian Agama Kota Banjarmasin juga mengadakan rapat bulanan rutin guna mengakomodasi kepala seksi mengenai laporan permasalahan

²¹ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023

yang ada pada berbagai bidang maupun seksi, sehingga permasalahan yang ada mendapat saran serta solusi yang terbaik²².

Solusi kedua untuk mengatasi kendala yang ada ialah dengan cara menyusun terlebih dahulu jadwal program-program yang akan dikerjakan nanti, dengan menyusun terlebih dahulu program yang akan dikerjakan dapat mempermudah dalam menyusun langkah yang akan diambil guna mempercepat pekerjaan yang dikerjakan, seperti bisa langsung menghubungi pihak KUA untuk segera menyelesaikan tugas yang bersangkutan. Jadwal program-program yang telah disusun akan ditempel pada meja agar ketika tamu datang untuk berkonsultasi dapat mengetahui kapan bisa bertemu dengan staf pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf nanti. Untuk menghindari bentroknya jadwal Penyelenggara Zakat dan Wakaf juga akan memberitahukan jadwal apa saja yang akan dikerjakan pada hari itu kepada satpam maupun humas agar tamu yang datang ke kantor dapat mengetahui apakah bisa bertemu atau tidaknya dengan staf yang ada di lapangan²³.

Hasil Penelitian yang didapat dari wawancara tentang solusi kendala pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf adalah:

- a. Untuk mengatasi permasalahan kekurangan sumber daya manusia Kementerian Agama Kota Banjarmasin mengadakan pelatihan serta pembinaan peningkatan kinerja pegawai, guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Kepala

²² Taufik Rahman, Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 10 Mei 2023.

²³ Ismail, Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Wawancara pada tanggal 3 Mei 2023.

Kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu mengadakan rapat koordinasi dan pembinaan kepada staf sehingga kendala yang ada mendapatkan solusi yang terbaik.

- b. Staf pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf dalam mengatasi kendala yang ada dengan cara mengerjakan tugas semaksimal mungkin, serta menyusun terlebih dahulu terkait jadwal program-program yang akan dikerjakan nanti.

B. Pembahasan

1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Pegawai di Kementerian Agama Kota Banjarmasin merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang harus mengikuti tes CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil), tes CPNS ini dilakukan oleh Kementerian Agama Pusat. Bidang Kepegawaian Kementerian Agama Kota Banjarmasin mendapat pelatihan terkait Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK) untuk menganalisis beban kerja yang harus diberikan kepada pegawai, dari analisis ini dapat terlihat kebutuhan hingga kekurangan sumber daya manusia maupun beban kerja yang diberikan kepada ASN. Setiap Kepala Seksi di Kementerian Agama Kota Banjarmasin akan membuat kontrak kerja dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin sebagai acuan target mengenai tugas yang akan dilaksanakan setiap tahun. Kepala seksi akan menjadikan kontrak kerja ini sebagai acuan dalam membagi tugas kepada staf yang ada di seksi maupun bidangnya.

Menurut peneliti Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam menganalisis beban kerja serta menetapkan tugas pegawai sangat bagus, karena harus melawati analisis jabatan, analisis beban kerja, dan kontrak kerja dalam proses penetapan beban kerja serta target tugas yang akan dikerjakan oleh ASN. Efek yang diperoleh dari melakukan perencanaan strategis ialah maksud dan nilai organisasi akan menjadi jelas. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi dalam mewujudkan misi yang akan dicapai, membantu pemimpin menentukan prioritas agar dapat fokus melangkah ke satu arah dalam memotivasi orang lain untuk menggapai misi tersebut²⁴.

Untuk meningkatkan kinerja ASN Kementerian Agama Kota Banjarmasin mempunyai perencanaan strategis yaitu bekerja sama dengan Kanwil Provinsi dan Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin dalam memberikan pelatihan serta pembinaan kinerja pegawai. Kementerian Agama Kota Banjarmasin juga mengadakan rapat koordinasi dan pembinaan kepada pegawai guna mengevaluasi serta memberikan solusi jika terdapat kendala pada setiap seksi maupun bidang. Pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf mendapat pelatihan khusus terkait permasalahan zakat dan wakaf oleh Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf (Penerangan Agama dan Pemberdayaan Zakat Wakaf) yang diadakan setiap 4 bulan sekali atau minimal 1 tahun dua kali, guna memperbanyak ilmu pengetahuan yang didapat oleh pegawai. Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf melakukan arahan bimbingan pelatihan dan pembinaan kinerja pegawai secara terus menerus guna memperbanyak ilmu pengetahuan yang didapat oleh pegawai.

²⁴ Koko Srimulyo, *Perencanaan Strategis Organisasi Informasi* (Surabaya: Airlangga University Press, 2021). H. 12.

Dalam mengurus bidangnya Penyelenggara Zakat dan Wakaf mempunyai rencana jangka panjang seperti mensosialisasikan kepada masyarakat agar memahami fungsi dan tugas UPZ per kepala dinas dan UPZ yang dikelola masjid maupun mushala. Selain perencanaan jangka Panjang untuk mengelola Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf juga membuat rencana jangka pendek seperti menghimpun, memberikan arahan dan bimbingan tugas, fungsi dan tujuan kepada UPZ untuk berdampingan dengan Baznas. Serta membina KUA dan PPAIW (Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf) dalam mengurus permasalahan ikrar tanah wakaf untuk melaporkannya kepada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Dalam mengelola sumber daya manusia diperlukan lebih banyak ruang untuk pengembangan staf, seperti pengembangan bakat teknis serta manajerial yang dibutuhkan²⁵.

Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin memiliki perencanaan strategis selaku Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin yaitu dengan melakukan kegiatan pembinaan setiap pagi hari senin, dan rapat koordinasi setiap tanggal 17 satu bulan sekali guna meningkatkan kinerja, pengetahuan dan wawasan ASN. Rapat koordinasi ini bertujuan agar dapat mencapai peningkatan layanan setiap tahunnya. Kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu memberikan motivasi kepada seluruh pejabat kepala seksi untuk dapat meningkatkan pengetahuan serta wawasan guna tercapainya peningkatan layanan. Menurut Gurpreet Randhawa, ketika setelah karyawan dipekerjakan, dilatih serta diberi kompensasi, tugas berikutnya ialah memberikan motivasi kepada mereka agar kinerja menjadi lebih baik²⁶. Setiap awal

²⁵ Mingyue Fan and Limin Wang, *Casebook of Chinese Business Management* (Zhenjiang: Springer Nature Singapore, 2022). H. 4.

²⁶ Gurpreet Randhawa, *Human Resource Management* (New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd, 2007). H. 247.

tahun bulan Januari ASN diwajibkan untuk membuat kontrak kerja agar menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas yang akan ditanda tangani di atas materai. ASN akan mempertanggung jawabkan hasil capaian target kontrak kerjanya kepada Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin.

Pada saat ini Kementerian Agama Kota Banjarmasin bertahap sedang mengembangkan sistem layanan administrasi berbasis *online*, sehingga dapat meminimalisir tugas ASN dan memaksimalkan sumber daya manusia yang sedikit di kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Perencanaan strategis dari sistem layanan administrasi *online* Kementerian Agama Kota Banjarmasin ini akan mempermudah masyarakat tanpa terhalang ruang dan waktu. Sistem ini akan meminimalisir beban kerja ASN dan masyarakat tidak perlu berurusan datang ke kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin karena sistem layanan dapat diajukan dimana dan kapan saja, namun untuk permasalahan urusan yang lebih mendalam masyarakat bisa langsung datang ke kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Pelayanan berbasis *online* ini ditujukan untuk mempermudah pelayanan administrasi, permohonan izin tentang riset, magang, dan lainnya. Kemudian Kementerian Agama Kota Banjarmasin akan memberikan tanda tangan elektronik untuk berbagai macam permohonan yang dikirimkan.

Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf untuk mengadakan pelatihan tugas, fungsi, dan jabatan kepala KUA sebagai Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf untuk memberikan pengarahan pendidikan agar tidak mempersulit orang yang ingin melakukan zakat dan wakaf. Untuk permasalahan zakat, Bidang Penyelenggara Zakat

dan Wakaf bekerjasama dengan Baznas Kota Banjarmasin dalam memonitoring kegiatan dan memberikan saran arahan tentang penerimaan serta penyaluran zakat sesuai dengan aturan dari Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Sedangkan pada permasalahan wakaf, Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan langsung turun ke lapangan dan bekerjasama dengan BPN (Badan Pertanahan Nasional) dalam mengurus permasalahan masyarakat yang ingin berwakaf. Peneliti berpendapat bahwa pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf memiliki ikatan kerjasama yang bagus baik itu dari Baznas, KUA, BPN, dll. Dengan kerjasama yang dibangun dapat mempermudah segala pekerjaan yang ada pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf.

Untuk mempermudah dalam melaksanakan tugas yang ada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf membagi dua tugas seperti satu orang staf mengurus permasalahan pada bidang zakat, dan satu staf lagi mengurus pada bidang wakaf. Agar strategi dapat dijalankan sesuai rencana Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan mengontrol seberapa jauh rencana telah tercapai, misalnya dengan cara menghubungi langsung pihak Baznas terkait permasalahan zakat fitrah. Hal ini sejalan dengan teori manajemen bahwa, manajemen ialah sebuah proses bekerja melalui orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi²⁷. Dengan cara membagi dua tugas dan bekerja sama dengan Baznas terkait permasalahan zakat fitrah.

²⁷ Roberto G. Medina, *Personel and Human Resources Management* (Manila: REX Book Store, 2006). H. 3.

Pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf dapat dinilai sangat baik karena strategi yang dijalankan sesuai dengan fungsi pokok manajemen sumber daya manusia seperti;

- a. Perencanaan (*Planning*), dari segi perencanaan penyelenggara zakat dan wakaf memiliki perencanaan jangka pendek dan panjang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi dari perencanaan yaitu membuat rancangan tentang apa saja kebutuhan sumber daya manusia organisasi.
- b. Pengorganisasian (*Staffing*), dari segi pengorganisasian penyelenggara zakat dan wakaf bekerja sama serta membagi 2 tugas permasalahan yakni, penyelenggara zakat dan wakaf akan mengurus persoalan wakaf, sedangkan pelaksana zakat dan wakaf akan mengurus persoalan zakat. Fungsi dari pengorganisasian yaitu membuat struktur organisasi yang menunjukkan interelasi antar pekerjaan, orang, dan faktor fisik lainnya, yang dijadikan sebagai landasan dalam menempatkan orang ke dalam keahliannya.
- c. Pengarahan/Penggerakan (*Directing*), dari segi pengarahan/penggerakan penyelenggara zakat dan wakaf bekerja sama berbagai pihak untuk mempermudah tugas-tugas yang ada seperti, bekerja sama dengan Baznas, UPZ Masjid serta Mushala, KUA, Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf (PPAIW), Badan Pertanahan Nasional (BPN), dan Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat dan Wakaf (Penais Zawa) untuk mengadakan pembinaan kinerja tentang tugas pokok dan fungsi pegawai. Fungsi dari pengarahan/penggerakan yaitu, menggerakan orang-orang

agar bekerja dan ikut berkontribusi sesuai dengan tugas yang telah ditentukan secara efektif dan efisien sehingga tertuju kepada tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

- d. Pengendalian (*Controlling*), dari segi pengendalian penyelenggara zakat dan wakaf akan turun ke lapangan langsung untuk mengawasi jalannya tugas-tugas yang ada. Fungsi dari pengendalian yaitu mengukur seberapa jauh rencana dapat di kerjakan agar tujuan dapat terealisasikan²⁸.

Dari hasil yang didapat menurut peneliti Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf dalam mengimplementasikan strateginya terbilang sangat bagus, pertama dalam menjalankan tugas yang ada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan pihak-pihak yang terkait diberbagai permasalahan seperti Baznas, UPZ masjid serta mushala, KUA, BPN, dan Nazir. Kedua staf Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf akan turun ke lapangan secara langsung untuk mengawasi jalannya tugas-tugas yang ada dilapangan. Ketiga membagi fokus permasalahan yang ada seperti satu staf mengurus permasalahan pada bidang zakat, dan satu staf lagi mengurus pada bidang wakaf dengan berpedoman pada kontrak kerja yang telah dibuat. Berdasarkan data yang ada pnyelenggara zakat dan wakaf memiliki 3 kemampuan manajemen, sesuai teori di dalam buku Manajemen Proyek yang ditulis oleh Fatmawaty Rachim yaitu, kemampuan manajemen dibagi menjadi tiga, seperti kemampuan mengonseptkan (*Conseptual Skill*), Kemampuan berhubungan dengan orang lain (*Human Skill*), dan keterampilan (*Technical Skill*)²⁹.

²⁸ Irmayani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. H. 6-7.

²⁹ Rachim, *MANAJEMEN PROYEK*.

Untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) di bidang penyelenggaraan zakat dan wakaf di Kementerian Agama Kota Banjarmasin, beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

a. Pengembangan Kompetensi:

Menyediakan pelatihan khusus seperti sediakan pelatihan yang berfokus pada hukum zakat dan wakaf, manajemen keuangan Islam, serta keterampilan teknis terkait administrasi zakat dan wakaf. Selanjutnya menyediakan pendidikan berkelanjutan seperti mendukung pegawai dalam memperoleh pengetahuan terbaru melalui kursus, seminar, atau program pendidikan berkelanjutan. Pengembangan kompetensi ini harus lebih diperhatikan guna memaksimalkan kinerja pegawai.

b. Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat:

Melakukan penyusunan kriteria seperti merancang kriteria rekrutmen yang spesifik untuk menarik individu dengan latar belakang pendidikan atau pengalaman dalam hukum Islam atau manajemen keuangan. Melakukan proses seleksi yang ketat seperti menggunakan proses seleksi yang teliti untuk memastikan kecocokan antara kandidat dengan kebutuhan dan nilai Kementerian Agama. Dengan melakukan penyusunan kriteria serta melalui proses seleksi yang ketat Kementerian Agama Pusat dapat memaksimalkan kebutuhan sdm sesuai dengan pengetahuan pegawai pada Kementerian Agama Kota di seluruh Indonesia

c. Motivasi dan Pemberian Insentif:

Memberikan insentif kinerja seperti menyediakan insentif atau penghargaan bagi pegawai yang berhasil meningkatkan efisiensi atau hasil dalam pengelolaan zakat dan wakaf. selanjutnya memberikan program motivasi seperti membuat program yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan semangat kerja tim di antara staf. Pemberian motivasi kerja yang diberikan oleh kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dapat memberikan dorongan semangat kerja tim diantara staf dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan.

d. Pengembangan Karier:

Menyediakan peta karier menyediakan rute pengembangan karier yang jelas untuk memberikan pegawai peluang pertumbuhan dalam organisasi. Menyediakan rotasi jabatan seperti menawarkan kesempatan untuk rotasi jabatan agar pegawai dapat memperluas wawasan dan keterampilan mereka. Dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan rotasi jabatan akan memperluas wawasan dan keterampilannya, sehingga pengetahuan pegawai akan lebih berkembang seiring berjalannya waktu.

e. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja:

Melakukan penilaian berkala seperti melakukan evaluasi kinerja rutin untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan pegawai. Memberikan feedback dan pembinaan seperti memberikan umpan balik konstruktif dan dukungan pembinaan untuk membantu pegawai meningkatkan kinerja mereka. Seperti yang telah dilakukan di Kementerian Agama Kota Banjarmasin dengan mengadakan berbagai rapat koordinasi serta pelatihan kepada pegawainya. Pemantauan dan evaluasi kinerja

pegawai perlu lebih diperhatikan lagi untuk memperlancar jalannya tugas yang dilaksanakan oleh pegawai.

f. Penggunaan Teknologi:

Mengadopsi teknologi seperti memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan zakat dan wakaf untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi data. Memberikan *skill* dalam penggunaan teknologi pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf dapat meningkatkan efisiensi dalam bekerja khususnya permasalahan zakat serta wakaf.

g. Pentingnya Etika dan Integritas:

Memberikan kode etik seperti menjelaskan kode etik yang jelas terkait dengan tata kelola zakat dan wakaf untuk memastikan integritas dan kepercayaan masyarakat. Memberikan pelatihan etika seperti menyediakan pelatihan tentang integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan dana zakat dan wakaf.

h. Kolaborasi dan Jaringan:

Membangun kemitraan seperti membangun kemitraan dengan lembaga-lembaga terkait atau komunitas untuk bertukar informasi dan praktik terbaik dalam pengelolaan zakat dan wakaf. pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan pihak Baznas dan Badan Wakaf Indonesi (BWI) merupakan salah satu contoh dari membangun kemitraan Implementasi strategi ini membutuhkan komitmen yang kuat dari manajemen serta pengawasan yang teliti untuk memastikan efektivitasnya dalam meningkatkan kualitas pengelolaan zakat dan wakaf di Kementerian Agama Kota Banjarmasin.

2. Kendala dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Dalam menjalankan berbagai tugas pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf terdapat berbagai kendala baik itu kelemahan pada internal maupun eksternal. Kelemahan internal yang dimaksud ialah kendala yang berasal dari dalam Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, seperti tidak memiliki personel yang banyak dalam mengurus berbagai permasalahan dan tugas di Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf untuk saat ini hanya terdapat dua orang staf yaitu H. Ismail sebagai Penyelenggara Zakat dan Wakaf dan H. Herman sebagai Pelaksana Zakat dan Wakaf. Peneliti melakukan wawancara ke bagian analisis pengembangan sumber daya manusia dan aparatur terhadap bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, menurutnya kemungkinan idealnya memang tidak hanya 2 staf, bahkan pada bagian kepegawaian juga kekurangan sumber daya manusia karena harus melayani 700 pegawai sehingga harus membutuhkan pegawai tambahan.

Kendala lain atau kelemahan internal di Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf seperti, sulitnya membagi waktu dengan masyarakat yang ingin berkonsultasi ke kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin ketika staf sedang sibuk pergi ke lapangan memenuhi tugasnya masing-masing, sehingga harus menunggu dan mengatur jadwal untuk bertemu. Melihat permasalahan pada kondisi ini diperlukan adanya penambahan staf agar dalam mengerjakan tugas menjadi lebih maksimal. Menurut H. Ismail selaku Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf setidaknya ada 5 personel didalam Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, seperti satu staf mengurus wakaf, zakat, menangani perkembangan zakat dan wakaf, seksi umum, dan terakhir sebagai pemimpin.

Kendala selanjutnya yang ditemui selama menjalankan tugas dan fungsi pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf ialah kendala eksternal atau kendala yang disebabkan dari luar, seperti terkendala dalam mensosialisasikan kepada masyarakat yang telah berikrar tanah wakaf namun belum melanjutkan untuk pensertifikatan tanah wakaf. Menurut peneliti berdasarkan teori pengarahan/ penggerakan (*Directing/Leadership*) dalam fungsi pokok manajemen sumber daya manusia, bidang penyelenggara zakat dan wakaf dapat mempermudah jalannya tugas dan memperkecil kendala eksternal ini dengan cara langsung menggerakkan dan mengarahkan orang-orang maupun pihak yang dapat bekerja sama dan membantu mensosialisasikan kepada masyarakat untuk melanjutkan ke tahap pensertifikatan tanah wakaf.

Dengan kurangnya personel yang ada akan berdampak pada tugas yang akan dikerjakan kurang maksimal dibandingkan memiliki staf yang cukup. Perencanaan sumber daya manusia adalah penting. Kurangnya perencanaan sumber daya manusia yang efektif adalah ketika sebuah perusahaan mengalami kekurangan atau kelebihan tenaga kerja³⁰. Selain dalam merencanakan sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia juga sangat penting. Pengelolaan sumber daya manusia berarti strategi terpadu dan proses pembangunan yang terencana untuk memanfaatkan secara efektif sumber daya manusia agar tercapainya misi dan tujuan suatu organisasi³¹. Berdasarkan teori yang ada menurut peneliti pada bidang penyelenggara zakat dan wakaf sangat memerlukan sumber daya manusia tambahan agar dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas-tugas yang ada. Menurut peneliti berdasarkan hasil penelitian ini

³⁰ Anshul Rajawat and Neetu Singh, *Human Resource Manajemen* (Indore: BookSquirrel Publication, 2022). H. 26.

³¹ Tapomoy Deb, *Strategic Aproach To Human Resource Management Concept, Tools & Application* (Delhi: Atlantic, 2006). H. 47.

terkait pengelolaan sumber daya manusia pada bidang penyelenggara zakat dan wakaf perlu ditinjau ulang agar dapat mencapai misi dan tujuan secara lebih efektif.

Beberapa kendala umum yang mungkin dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di bidang penyelenggaraan zakat dan wakaf di Kementerian Agama Kota Banjarmasin meliputi:

a. Keterbatasan Sumber Daya Finansial:

Anggaran terbatas seperti kurangnya alokasi anggaran untuk pelatihan, pengembangan SDM, atau penggunaan teknologi dalam pengelolaan zakat dan wakaf. Keterbatasan sumber daya manusia finansial ini akan menghambat pengembangan sumber daya manusia pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf, sehingga kinerja pegawai tidak dapat di maksimalkan.

b. Kurangnya Tenaga Ahli:

Keterbatasan keahlian seperti kesulitan dalam menemukan atau mempertahankan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan mendalam tentang hukum Islam, manajemen keuangan Islam, atau pengelolaan zakat dan wakaf. Mengadakan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia menjadikan pegawai biasa menjadi tenaga ahli, sehingga pekerjaan akan terselesaikan dengan lebih efektif dan efisien.

c. Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab:

Tidak ada pemetaan peran yang jelas seperti kurangnya pemahaman tentang peran dan tanggung jawab pegawai dalam penyelenggaraan zakat dan wakaf, menyebabkan kebingungan atau tumpang tindih dalam tugas. Oleh karena itu

diperlukan adanya pemetaan tugas serta peran yang jelas agar pekerjaan dapat langsung dikerjakan dengan jelas.

d. Kurangnya Motivasi dan Penghargaan:

Ketidakpuasan pegawai seperti kurangnya insentif atau penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dapat mengurangi motivasi dan kinerja. Memberikan motivasi serta penghargaan (insentif) perlu lebih diperhatikan karena dapat mempengaruhi kualitas kerja pegawai di bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf.

e. Keterbatasan Infrastruktur dan Teknologi:

Kurangnya akses terhadap teknologi seperti keterbatasan infrastruktur teknologi atau kurangnya pengetahuan dalam mengadopsi teknologi dapat menghambat efisiensi dalam pengelolaan zakat dan wakaf. Jika pegawai memiliki keterbatasan infrastruktur dan teknologi di dalam melaksanakan tugasnya akan menghambat kelancaran dalam menjalankan tugas-tugas yang ada sehingga menjadi kurang efektif dan efisien.

f. Ketidakpastian Hukum dan Regulasi:

Perubahan kebijakan seperti perubahan aturan atau kebijakan terkait zakat dan wakaf secara tiba-tiba dapat menyulitkan pengelolaan dan perencanaan jangka panjang.

g. Ketidaktersediaan Data yang Akurat:

Keterbatasan data seperti kesulitan dalam mengumpulkan data yang akurat dan lengkap mengenai potensi penerima zakat dan wakaf dapat menghambat perencanaan dan pengelolaan dana.

h. Kesadaran Masyarakat:

Kurangnya kesadaran masyarakat seperti rendahnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya zakat dan wakaf dapat mempengaruhi jumlah dan kualitas dana yang dikelola. Sebab dari itu bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf bekerja sama dengan pihak Baznas dan Badan Wakaf Indonesia untuk mensosialisasikan pentingnya zakat dan wakaf

i. Etika dan Integritas:

Kurangnya kepatuhan etika seperti kurangnya kesadaran atau penegakan kode etik dalam pengelolaan zakat dan wakaf dapat mengurangi kepercayaan publik.

j. Pola Pikir Organisasi yang Tidak Responsif:

Resistensi terhadap perubahan seperti kementerian yang kurang responsif terhadap perubahan atau inovasi dalam pengelolaan zakat dan wakaf. seiring perkembangan zaman para masyarakat maupun pegawai pemerintahan berinovasi ke sistem media *online*, Kementerian Agama Kota Banjarmasin juga harus berinovasi demi mengikuti perkembangan zaman agar dapat lebih efisien.

Menangani kendala-kendala ini memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen untuk mengidentifikasi, mengatasi, dan menyesuaikan strategi manajemen SDM agar sesuai dengan kebutuhan dan dinamika lingkungan di bidang penyelenggaraan zakat dan wakaf.

3. Solusi Kendala Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Berdasarkan hasil wawancara kekurangan sumber daya manusia (personel) pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Kota Banjarmasin bukanlah menjadi hambatan yang sangat besar namun dalam penyelesaian tugasnya

terkadang menjadi kurang maksimal. Solusi yang dilakukan pada bidang ini ialah dengan cara semaksimal mungkin mengerjakan tugas yang ada walaupun hanya dua orang staf walaupun terkadang penyelesaian tugas menjadi kurang maksimal. Menurut peneliti berdasarkan hasil wawancara pada penelitian ini faktor penyelesaian tugas menjadi kurang maksimal tersebut disebabkan karena staf melakukan rangkap kerja yang seharusnya dilakukan oleh beberapa orang dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil penelitian walaupun dengan keterbatasan sumber daya manusia yang ada masih dapat diatasi dengan cara mengerjakan tugas semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guna tercapainya target yang telah diberikan, namun terkadang dalam menyelesaikan tugas yang ada menjadi kurang efektif dikarenakan terbatasnya sumber daya manusia pada bidang penyelenggara zakat dan wakaf.

Solusi lain yang diberikan oleh Kementerian Agama Kota Banjarmasin ialah dengan mengadakan pelatihan dan pembinaan peningkatan kinerja sumber daya manusia (staf) untuk mengatasi kendala yang ada pada setiap bidang khususnya pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan cara mengadakan pelatihan dan pembinaan kepada stafnya melalui kerja sama dengan Penerangan Agama Islam dan Pemberdayaan Zakat Wakaf dari Kanwil dan Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin. Setiap apel pagi di hari senin Kementerian Agama Kota Banjarmasin mengadakan koordinasi mengenai permasalahan yang ada dimasing-masing seksi. Kementerian Agama Kota Banjarmasin juga mengadakan rapat bulanan rutin guna mengakomodasi kepala seksi

mengenai laporan permasalahan yang ada pada berbagai bidang maupun seksi, sehingga permasalahan yang ada mendapat saran serta solusi yang terbaik. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat membantu dalam permasalahan kinerja pegawai seperti penurunan kinerja dan produktivitas³². Berdasarkan teori tersebut peneliti Kementerian Agama Kota Banjarmasin melakukan hal yang tepat dalam mengatasi berbagai kendala pada setiap bidang dengan mengadakan pelatihan serta pembinaan kepada stafnya.

Berdasarkan hasil wawancara solusi untuk kendala pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Kementerian Agama Kota Banjarmasin pada Bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf ialah sulit membagi waktu dengan masyarakat yang ingin berkonsultasi ke kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin ketika staf sedang sibuk pergi ke lapangan memenuhi tugasnya ialah dengan cara menyusun terlebih dahulu jadwal program yang akan dikerjakan nanti di atas meja, serta memberitahukannya ke bagian humas maupun satpam agar memberitahukan ketika ada tamu yang ingin konsultasi pada bidang Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Dengan menyusun jadwal program yang dikerjakan nanti dapat mempermudah dalam menyusun langkah yang akan diambil serta mempercepat pekerjaan yang dikerjakan.

Langkah yang diambil oleh Penyelenggara Zakat dan Wakaf mengenai kendala tentang mensosialisasikan kepada masyarakat tentang pensertifikatan tanah wakaf ialah dengan cara bekerja sama dengan KUA sebagai perpanjangan tangan dari Kementerian Agama Kota Banjarmasin untuk menyampaikan kepada masyarakat

³² Yohanes Arianto Budi Nugroho, *Pelatihan Dan Pengembangan SDM: Teori Dan Aplikasi* (Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019). H. 1

yang bersangkutan agar melanjutkan ketahap pensertifikatan tanah wakaf. Untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan, suatu organisasi bisa meminta bantuan atau bekerja sama dengan pihak lainnya. Pihak lain yang dimaksud bisa berupa pemerintah yang ada di atasnya, lembaga yang terdapat didalam maupun luar pemerintahan, maupun tokoh masyarakat, dll³³. Berdasarkan teori tersebut peneliti berasumsi bahwa bidang penyelenggara zakat dan wakaf telah mengambil langkah yang sesuai dalam mengambil langkah terkait kendala ini.

³³ Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur, Universitas Brawijaya Malang, and Program Pasca Sarjana Universitas Islam Malang, *Prosiding Temu Ilmiah Nasional Balitbang Tahun 2019 "Percepatan Pengembangan Desa Mandiri"* (Surabaya: Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur, 2019). H. 186