

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Lembaga Amil Zakat

Lembaga Amil Zakat (LAZ) memegang peranan vital dalam pengelolaan ZIS, bertindak sebagai mediator yang menjamin pemerataan penyaluran harta zakat dan mencegah kecemburuan sosial yang mungkin timbul jika pembagian dilakukan secara langsung oleh *muzakki*. Pentingnya peran ini menuntut LAZ untuk menerapkan tata kelola yang baik, yang dikenal sebagai *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perspektif Islam. Prinsip GCG mencakup akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan syariah.²²

Kepatuhan syariah menjadi aspek pengawasan internal yang tak terpisahkan dari manajemen LAZ. LAZIS Syamsul Ulum (LAZISSU) memiliki struktur Dewan Pengawas Syariah (DPS). Keberadaan DPS menandakan bahwa fungsi *Controlling* di LAZISSU memiliki dimensi etis dan legalitas syariah yang harus diintegrasikan. Proses ini dimulai sejak tahap *Planning*, di mana DPS memastikan kriteria penerima manfaat Program Anak Cerdas sesuai dengan ketentuan syariah, dan berlanjut hingga tahap *Controlling* melalui audit syariah rutin. Kepatuhan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan *muzakki* tetapi juga memastikan program berjalan sesuai dengan koridor tujuan spiritual zakat.

²²Azzamani, A. N., Hijjah, H. D., Hadisaputra, R., & Islamiyati, B. (2025). Peran Lembaga Amil Zakat dalam Pemberdayaan Ekonomi dan Pengentasan Kemiskinan di Indonesia. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 4(2), 2107-2118.

2. Teori Fungsi Manajemen (POAC)

Secara istilah, manajemen memiliki dua pemahaman utama, yaitu sebagai seni dan sebagai proses.²³ Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai "seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain." Hal ini dikarenakan kepemimpinan membutuhkan kualitas seperti kharisma, kestabilan emosi, kewibawaan, kejujuran, serta kemampuan membangun hubungan antarmanusia, yang sebagian besar bergantung pada bakat alami seseorang dan sulit untuk dipelajari.²⁴ Menurut Stoner, manajemen adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan oleh anggota organisasi, serta pemanfaatan sumber daya organisasi lainnya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Manajemen berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengelola aktivitas organisasi atau individu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, baik itu manusia, keuangan, material, maupun informasi.²⁶ Dalam manajemen terdapat fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh Henri Fayol, yang terdiri dari *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengendalian). Konsep ini menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi agar dapat mencapai tujuan

²³ Herry Krisnandi, dkk, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: LPU-UNAS, 2019), hlm. 3.

²⁴ H. Ahmad Furqon, *Manajemen Zakat* (Semarang: PBI Ngaliyan, 2015) hlm. 2-3.

²⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 8.

²⁶ Herry Krisnandi, dkk, *Pengantar...*, hlm. 5.

secara efektif dan efisien.²⁷ Dalam penelitian ini, kerangka POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*) digunakan sebagai pisau analisis utama untuk menilai kinerja LAZISSU dalam Program Anak Cerdas. Karena kerangka POAC dipandang sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan.

a. *Planning* (Perencanaan)

Planning atau perencanaan merupakan tahapan awal dalam proses manajemen yang fokus pada penetapan tujuan, perumusan strategi, dan pengembangan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan memberikan landasan bagi fungsi manajemen yang lainnya, sehingga perlu untuk menyesuaikan tujuan untuk mencapai hasil. Dalam hal ini, tujuan harus diidentifikasi dan dirumuskan agar lebih konkret serta perlu melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, evaluasi sumber daya yang ada, serta pengembangan strategi yang efektif.²⁸ Dalam konteks LAZ, perencanaan melibatkan penentuan program yang relevan, penganggaran, dan penetapan kriteria penerima manfaat yang jelas.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Dalam pengorganisasian mencakup hal-hal seperti struktur organisasi, penentuan tugas dan tanggung jawab serta pemilihan cara terbaik untuk mengelompokkan sumber daya agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Pengorganisasian menekankan pentingnya menciptakan struktur yang jelas dan terorganisir sehingga struktur dapat mencerminkan hubungan yang

²⁷Alexander Thian, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2021), hlm. 7.

²⁸Jean Henry Raule, dkk, *Pengantar Manajemen*, (Merjosari: PT Literasi Nusantara Abadi Group, 2024), hlm. 21.

hierarkis dan fungsi setiap unit dalam organisasi. Dalam hal ini pengorganisasian menjadi kunci keberhasilan agar suatu organisasi bisa berjalan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.²⁹

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Actuating atau pelaksanaan adalah fungsi manajemen yang berfokus pada pelaksanaan organisasi dalam melaksanakan pengarahan, memotivasi dan mengkoordinasikan seluruh tim agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah disusun. Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja sehingga menciptakan lingkungan organisasi yang positif dan kondusif dan memastikan setiap individu bekerja sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Jadi, pelaksanaan adalah proses menggerakkan sumber daya manusia agar bekerja sesuai rencana dengan motivasi dan kepemimpinan yang baik.³⁰

d. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian adalah proses pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif. Pengendalian diperlukan agar organisasi tidak beresiko kehilangan arah dan mengalami deviasi dari rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian juga melibatkan perbandingan kinerja aktual dengan rencana dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Dalam pengendalian perlu dilaksanakan evaluasi terus menerus terhadap kinerja organisasi serta perlu adanya standar dan indikator kinerja yang jelas agar dapat memiliki acuan objektif dalam

²⁹ *Ibid*, hlm. 22.

³⁰ *Ibid*, hlm. 20.

melaksanakan evaluasi pencapaian tujuan.³¹ Penerapan POAC dalam konteks pengelolaan Program Anak Cerdas dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 2. 1. Kerangka Analisis POAC dalam Konteks Pengelolaan Program

Fungsi Manajemen (POAC)	Fokus Utama dalam Pendidikan	Keterkaitan dengan Program Anak Cerdas
Planning (Perencanaan)	Perumusan tujuan holistik (materiil dan spiritual) serta kriteria penerima manfaat syar'i.	Penetapan target <i>Peningkatan Belajar dan Pembinaan Akhlak dan Ibadah</i> .
Organizing (Pengorganisasian)	Struktur tim, penentuan peran (amil, fasilitator, relawan), dan koordinasi antar fungsi.	Pembagian tugas antara tim penyaluran dana dan tim <i>Pembinaan Akhlak</i> .
Actuating (Pelaksanaan)	Proses penggerakan sumber daya, termasuk motivasi amil dan pelaksanaan kegiatan inti program.	Realisasi <i>life skill education</i> , bimbingan belajar, dan pendampingan karakter.
Controlling (Pengawasan)	Pengukuran kinerja, <i>monitoring</i> dampak, pelaporan akuntabilitas, dan tindakan korektif.	Penggunaan sistem digital untuk <i>Monitoring Perkembangan</i> dan pelaporan.

3. Model Evaluasi *Context, Input, Process, dan Product*

Model Evaluasi CIPP dikembangkan pada akhir 1960-an oleh Daniel Stufflebeam dan rekan-rekannya di Ohio State University.³² Model ini merupakan respon terhadap kebutuhan akan pendekatan evaluasi yang lebih relevan dan berorientasi pada keputusan. Tujuan utama pengembangan CIPP adalah untuk menyediakan kerangka kerja yang dapat memandu secara

³¹ *Ibid*, hlm. 23.

³² Suryadin, A., Sari, W. P., & Nurfitriani, M. P. *Evaluasi Program Model CIPP (Context, Input, Process, and Product) antara Teori dan Praktiknya*. (Yogyakarta, Samudera Biru: 2022). Hlm. 21-22.

sistematis fase konsepsi, desain, implementasi, dan penilaian proyek, memberikan umpan balik dan pertimbangan mengenai efektivitas proyek untuk perbaikan berkelanjutan.³³ CIPP adalah akronim yang mewakili empat konsep dasar model: *Context*, *Input*, *Process*, dan *Product*.

Prinsip utama yang mendasari CIPP adalah sifatnya yang *decision-focused*. Berbeda dengan model evaluasi yang murni berfokus pada hasil akhir (sumatif), CIPP menekankan penyediaan informasi yang sistematis dan tepat waktu untuk manajemen dan operasi program. Filosofi inti CIPP memandang evaluasi sebagai fungsi manajemen yang terintegrasi, bukan sekadar penilaian retrospektif. Stufflebeam merancang kerangka kerja ini untuk secara langsung menghubungkan evaluasi dengan siklus pengambilan keputusan program, yang terdiri dari perencanaan, penstrukturan, implementasi, dan peninjauan atau revisi keputusan.³⁴ Pendekatan ini secara inheren bersifat proaktif, memungkinkan manajer untuk melakukan perbaikan dan intervensi manajerial *sebelum* kegagalan program menjadi tidak dapat diubah.³⁵ Dengan memecah evaluasi menjadi empat tahap yang berurutan dan terkait dengan jenis keputusan program tertentu, model ini secara sistematis mengurangi risiko kegagalan program akibat kurangnya data yang relevan pada fase-fase kritis.³⁶ Model ini juga mengedepankan pendekatan pembelajaran melalui tindakan ("*learning-by-doing*" approach)

³³Stufflebeam, L., D., Zhang, Ghuli. *The CIPP Evaluation Model*. (New York, Guildford Publications: 2017). Hlm. 20-21.

³⁴Huda, Nuril, Dahliana, Difi, *Evaluasi Program Model CIPP di Perguruan Tinggi Islam*, (Kabupaten Banjar, Ruang Karya: 2023). Hlm. 12.

³⁵*Ibid*, hlm. 13.

³⁶*Ibid*, hlm. 14.

untuk mencapai peningkatan dan akuntabilitas dalam pemrograman, terutama dalam konteks pendidikan.³⁷

Model CIPP dirancang sebagai model evaluasi siklus (*cyclic evaluation model*). Kerangka kerja ini secara sistematis memetakan empat komponen evaluasi yakni Context, Input, Process, dan Product. Selain itu juga, keempat aspek CIPP membantu pengambil keputusan dalam menjawab fungsi-fungsi manajemen, adapun keterkaitan kausalitasnya yaitu³⁸:

1. **Context (Konteks):** Apa yang seharusnya kita lakukan? (Terkait dengan keputusan *Planning* atau Perencanaan).
2. **Input (Masukan):** Bagaimana seharusnya kita melakukannya? (Terkait dengan keputusan *Structuring* atau Penstrukturan).
3. **Process (Proses):** Apakah kita melakukannya sesuai rencana? (Terkait dengan keputusan *Implementing* atau Implementasi).
4. **Product (Hasil):** Apa hasilnya? (Terkait dengan keputusan *Reviewing and Revising* atau Peninjauan dan Revisi, yang mengarah kembali ke perencanaan baru).

Model CIPP menyediakan kerangka kerja fungsional yang mengaitkan waktu evaluasi dengan jenis keputusan yang didukungnya. Evaluasi Konteks dan Masukan sangat penting di tahap perencanaan dan pra-implementasi, memastikan program memiliki tujuan yang tepat dan strategi yang layak.³⁹ Evaluasi Proses mendukung keputusan formatif *selama* implementasi.

³⁷*Ibid*, hlm 15.

³⁸Suryadin, A., Sari, W. P., & Nurfitriani, M. P. *Evaluasi....* Hlm. 39-45.

³⁹Rama, Alzet, dkk., "Konsep model evaluasi context, input, process dan product (CIPP) di sekolah menengah kejuruan", *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, (2023).

Terakhir, Evaluasi Produk mendukung keputusan akhir mengenai keberlanjutan, modifikasi, atau penghentian program.⁴⁰ Struktur model ini diringkas dalam tabel berikut, yang menunjukkan bagaimana setiap komponen tidak hanya mendeskripsikan suatu aspek program, tetapi juga memiliki fungsi manajerial yang spesifik.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada kajian-kajian sebelumnya yang relevan sebagai acuan dan bahan tinjauan sekaligus untuk mencegah adanya duplikasi atau plagiarisme pada topik yang sama. Meskipun beberapa penelitian sebelumnya telah membahas topik yang sama, namun masih terdapat kesenjangan dalam memahami bahasan yang spesifik, sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut. Oleh karena itu, diperlukan tinjauan pustaka terhadap penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Fadillah (2025) pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan model POAC dalam pengelolaan zakat di BAZNAS BAZIS Provinsi DKI Jakarta telah memberikan kontribusi positif dalam mengembangkan dan melaksanakan program pemberdayaan sosial yang lebih berdampak dan pelatihan SDM juga menjadi langkah penting untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas pengelolaan dana zakat yang lebih baik di masa depan.⁴¹ Pada penelitian ini

⁴⁰*Ibid.*

⁴¹Fadillah Nur, "Implementasi Planning, Organizing, Actuating dan Controlling (POAC) dalam Manajemen Fundraising Dana Zakat di BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta," *Repository UIN Syarif Hidayatulloh Jakarta* (2025).

penulis memiliki kesamaan teori namun terdapat perbedaan terutama pada objek yang diteliti.

Selanjutnya di penelitian Safinatin Firda (2024) dari penelitiannya menjelaskan bahwa program filantropi pemberdayaan ekonomi, yaitu *KUMM Abon Sapi IZI Jawa Timur*, telah menerapkan POAC dalam pengelolaan programnya dan terbukti efektif sehingga meningkatkan keberhasilan pada program pemberdayaan mustahik dan memastikan keberlanjutan usaha.⁴² Dalam penelitian ini terdapat kesamaan fokus pembahasan dimana merujuk pada penerapan POAC dalam analisisnya, namun ada perbedaan di segi objek dan waktu penelitian.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fadilah et.al. (2022) dijelaskan bahwasannya LAZ Yatim Mandiri Medan melakukan pengawasan terhadap pengelolaan dana sedekah agar sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya, serta tetap mengikuti SOP.⁴³ Sedangkan pada penelitian ini penulis lebih memfokuskan pembahasan dalam pengelolaan program anak cerdas yang ada di LAZIS Syamsul Ulum Kabupaten Bandung.

Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Hadjarah (2021) menjelaskan bahwa dengan pengelolaan yang amanah, profesional, dan transparan, LAZISMU berhasil menciptakan dampak positif bagi masyarakat.⁴⁴ Dalam penelitian ini memiliki persamaan menganalisis terkait

⁴²Firda Safinatin, "Analisis Strategi Pengelolaan Zakat Melalui Program Pendaayagunan KUMM Abon Safi Untuk Menanggulangi Kemiskinan di Jawa Timur," *Repository UIN Syarif Hidayatulloh Jakarta* (2024).

⁴³Fanny Fadilah, dkk, "Analisis Pengelolaan Sedekah Anak Yatim (Studi Kasus di LAZ Yatim Mandiri Medan)," *JUMSI: Jurnal Manajemen Akuntansi* (2022).

⁴⁴ Hadjarah, "Analisis Manajemen Pengelolaan Zakat dan Pendistribusiannya di LAZISMU dalam Mengurangi Tingkat Kemiskinan di Kota Parepare," *IAIN Parepare* (2021).

pengelolaan pada program yang berjalan, dan memiliki perbedaan pada subjek yang diteliti dimana menganalisis terkait pemberdayaan ekonomi, sedangkan dalam penelitian ini penulis memfokuskan subjek pada program pendidikan.

Selain itu, Hayatudin et. al. (2021) dalam penelitiannya mengungkapkan pentingnya pengembangan model pengelolaan yang lebih efektif untuk memaksimalkan fungsi lembaga zakat dalam upaya mengurangi kemiskinan serta meningkatkan kesejahteraan.⁴⁵ Sementara dalam penelitian sebelumnya lebih banyak membahas zakat sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi, dalam penelitian ini penulis menganalisis bagaimana pengelolaan yang baik dapat berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat serta terhadap efektivitas lembaga amil zakat.

C. Kerangka Pemikiran

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui jalur pendidikan merupakan instrumen penting dalam pembangunan nasional, khususnya untuk memutus mata rantai kemiskinan dan menciptakan SDM yang berkualitas. Dalam peranannya, Lembaga Amil Zakat, Infak, dan Sedekah (LAZIS) bertindak sebagai pengelola dana ZIS yang didistribusikan untuk mendukung akses pendidikan bagi penerima manfaat, terutama yatim dan dhuafa. Program Anak Cerdas di LAZIS Syamsul Ulum (LAZISSU)

⁴⁵ Amrullah Hayatudin dan Arif Rijal Anshori, " Analisis Model Pengelolaan Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS) di Mesjid Al Istiqomah Kabupaten Bandung Barat," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* (2021).

merupakan salah satu inisiatif pendidikan yang fokus pada dua aspek utama yakni Peningkatan Belajar dan Pembinaan Akhlak dan Ibadah.⁴⁶

Fokus ganda ini menunjukkan bahwa program ini bertujuan tidak hanya pada aspek kognitif (*Hifdz al-Aql*), tetapi juga spiritual (*Hifdz al-Din*), selaras dengan tujuan lembaga zakat untuk peningkatan kualitas SDM. Kualitas pelaksanaan Program Anak Cerdas secara intrinsik ditentukan oleh kualitas manajemen program yang diterapkan oleh LAZISSU. Manajemen yang efektif didasarkan pada empat fungsi utama, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*).

Fungsi-fungsi ini menjadi lensa utama untuk menganalisis pengelolaan program. Perencanaan (*Planning*) meliputi rapat pembahasan pendistribusian dana program, penentuan periode pendistribusian, dan besaran alokasi dana untuk program pendidikan. Pengorganisasian (*Organizing*) meliputi penentuan struktur, pembagian tugas amil, dan kerja sama (*MoU*) dengan lembaga pendidikan atau pihak terkait. Ini juga mencakup perekrutan amil yang berkualitas, terampil, dan berintegritas.

Pelaksanaan (*Actuating*) meliputi pendataan calon penerima, penyeleksian data, penyerahan bantuan, dan implementasi program inti seperti peningkatan belajar dan pembinaan akhlak. Pengawasan (*Controlling*)

⁴⁶ Hafnidar, H., Arifin, E., & Maysarah, M. (2025). Pemanfaatan Dana Zakat oleh Baitul Mal Aceh untuk Pendidikan. *Hermeneutics: Jurnal Ilmiah Kajian Keislaman*, 1(1), 14-29.

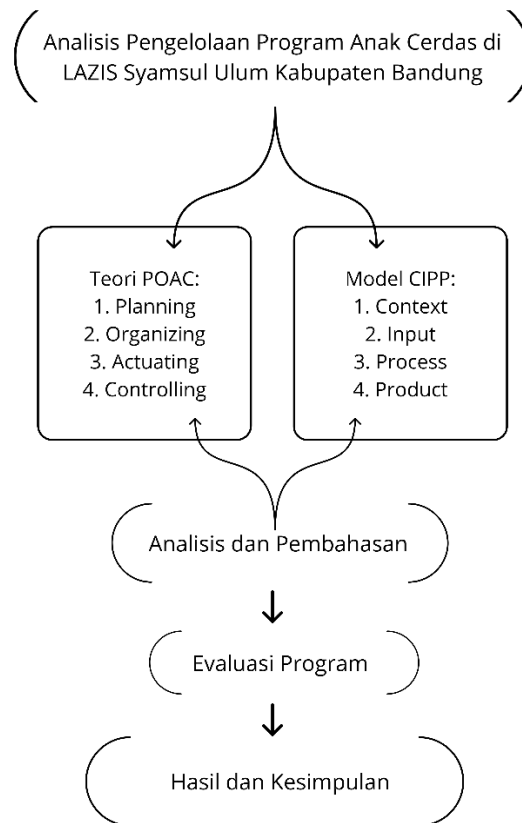
meliputi mekanisme pemantauan perkembangan anak, rapat evaluasi, dan sistem pelaporan untuk menjamin akuntabilitas dan efisiensi.

Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) yang dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam digunakan sebagai kerangka terstruktur untuk mengevaluasi hasil dari fungsi manajemen pada program Anak Cerdas yang telah dijalankan. Tujuan model CIPP adalah perbaikan program (*self-improvement*) dan bukan sekadar pembuktian.⁴⁷

Penerapan kerangka ini memastikan penelitian memberikan kontribusi yang spesifik pada tata kelola filantropi Islam. Hasil analisis akan secara langsung memberikan umpan balik kepada LAZIS Syamsul Ulum tentang fungsi manajemen (POAC) mana yang paling memerlukan perbaikan, sehingga dapat meningkatkan profesionalisme, transparansi, dan efektivitas mereka dalam pengelolaan program Anak Cerdas.

Skema di bawah ini memvisualisasikan alur pikir penelitian, menunjukkan bagaimana fungsi manajemen dan model CIPP bertindak sebagai kerangka pengelolaan yang menentukan kualitas pada program.

⁴⁷ Muslihat, A. (2022). Evaluasi Program Bedah Rumah Tidak Layak Huni oleh BAZNAS dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Penerima Manfaat di Desa Seuat Kabupaten Serang (Bachelor's thesis, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta).



Gambar 2.1. Skema Kerangka Penelitian

Penerapan kerangka ini memastikan penelitian memberikan kontribusi yang spesifik pada tata kelola filantropi Islam. Hasil analisis akan secara langsung memberikan umpan balik kepada LAZIS Syamsul Ulum tentang fungsi manajemen (POAC) mana yang paling memerlukan perbaikan, sehingga dapat meningkatkan profesionalisme, transparansi, dan efektivitas mereka dalam pengelolaan Program Anak Cerdas.