

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Efektivitas

Teori efektivitas menyediakan landasan konseptualisasi untuk menjelaskan sejauh mana suatu organisasi, program, atau unit kerja berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, efektivitas dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan fungsional dan operasional, di mana semakin besar kontribusi hasil kerja terhadap sasaran yang direncanakan, semakin tinggi tingkat efektivitasnya, tanpa harus selalu mempertimbangkan aspek penghematan sumber daya.¹⁵

Secara linguistik efektivitas berasal dari kata “efektif” yang menurut KBBI berarti memiliki pengaruh, akibat, atau daya guna yang mampu menghasilkan hasil. Istilah ini merupakan padanan dari “efektivitas” dalam bahasa Inggris, yang merujuk pada kemampuan menghasilkan efek atau dampak yang diinginkan. Bentuk baku dalam bahasa Indonesia adalah “efektivitas”, bukan “efektifitas”.¹⁶

Dalam konteks manajemen, efektivitas fokus pada sejauh mana output yang dihasilkan selaras dengan target yang telah dirumuskan sebelumnya. Suatu kegiatan atau organisasi dinyatakan efektif jika hasil akhirnya sesuai dengan target, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Para ahli seperti Richard M. Steers menekankan bahwa pengukuran efektivitas mencakup dimensi pencapaian tujuan, integrasi antar-subsistem, serta kemampuan organisasi beradaptasi terhadap lingkungan. Dengan demikian, efektivitas bersifat relatif dan multidimensi, bergantung pada kriteria yang digunakan dan perspektif pemangku kepentingan yang menilainya.

Sebagai istilah dalam ilmu manajemen, efektivitas mengukur hubungan antara hasil kerja (output) dengan tujuan yang diinginkan, sering dibedakan dari efisiensi yang lebih fokus pada penghematan input. Menurut para ahli seperti Richard M. Steers, ukurannya meliputi pencapaian tujuan, integrasi sistem, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Konsep ini bersifat relatif, di mana tingkat efektivitas dinilai dari seberapa besar kontribusi terhadap sasaran strategis.¹⁷

¹⁵ Retno Hartati and Yunita Anggraini, ‘Analisis Perbedaan Efektivitas Organisasi Ditinjau Dari Kesesuaian, Kekuatan, Dan Tipe Budaya’, *Telaah Bisnis*, 15.2000 (2014), 77–94 <<https://doi.org/https://doi.org/10.35917/tb.v15i2.22>>.

¹⁶ Yully Liani, Dedi Takari, and Dicky Perwira Ompusunggu, ‘Analisis Efektivitas Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Di Kabupaten Gunung Mas Tahun 2022’, 5.11 (2024).

¹⁷ Aditya Wardhana, *Teori Organisasi Di Era Digitalisasi*, ed. by Mahir Pradana, Pertama (Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA, 2024)

Efektivitas sering dibedakan dari efisiensi. Efisiensi menyoroiti hubungan antara input dan output (bagaimana menggunakan sumber daya secara hemat), sedangkan efektivitas menitikberatkan pada pencapaian tujuan akhir (apakah tujuan yang ditetapkan benar-benar tercapai). Dalam praktiknya, suatu organisasi dapat efektif tetapi tidak tentu efisien, atau sebaliknya. Dalam banyak kasus, organisasi berupaya mencapai kombinasi keduanya secara seimbang.¹⁸

Stephen P. Robbins, sebagaimana dikutip oleh Aditya Wardhana, mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui empat pendekatan utama, yaitu: (1) pendekatan tujuan (*goalachievement/goalachievement*), (2) pendekatan sumber daya sistem (*system resource model*), (3) pendekatan konstituen ganda (*multiple constituency model*), dan (4) model bersaing nilai (*competing value model*).¹⁹ Pendekatan keempat ini membantu menjelaskan efektivitas sebagai konsep yang kompleks dan tidak dapat direduksi hanya pada satu indikator tunggal:

1. Pendekatan pencapaian tujuan

Pendekatan ini mengukur efektivitas berdasarkan sejauh mana tujuan organisasi tercapai. Fokusnya pada hasil akhir (*outcome*), seperti optimalisasi laba, pencapaian target produksi, atau realisasi program. Kelebihan pendekatan ini adalah efisiensi dan objektivitasnya: organisasi dinilai efektif apabila target yang ditetapkan sebelumnya dapat direalisasikan secara penuh atau mendekati penuh.

2. Pendekatan sumber daya sistem

Pendekatan ini menekankan pada kemampuan organisasi memperoleh, mengelola, dan mempertahankan sumber daya penting dari lingkungan eksternal, seperti dana, tenaga kerja, bahan baku, dan dukungan politik/sosial. Organisasi dianggap efektif apabila mampu mengamankan dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara berkelanjutan dibandingkan para pesaingnya. Pendekatan ini relevan untuk organisasi yang bekerja dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

3. Pendekatan *multiple constituency*

Pendekatan ini memandang efektivitas dari sudut pandang beragam pemangku kepentingan (*stakeholder*), seperti karyawan, pelanggan, pemilik, pemerintah, serta

<https://www.researchgate.net/publication/385565364_Efektifitas_Organisasi>.

¹⁸ Andre Dwi Nata and Asep Machpudin, 'Analisis Proses Budaya Organisasi Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Melalui Peran Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Merangin', *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 11.03 (2022), 703–12

<<https://mail.online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/view/17996>>.

¹⁹ Wardhana.

masyarakat. Organisasi dinilai efektif apabila mampu menyeimbangkan dan memenuhi harapan berbagai konstituen tersebut, yang kadang saling bertentangan. Pengukuran dilakukan antara lain melalui survei kepuasan, retensi data, serta indikator kinerja spesifik bagi setiap kelompok pemangku kepentingan.

4. Pendekatan model nilai bersaing

Pendekatan ini menyadari bahwa kriteria efektivitas sering kali bersifat saling bersaing (*competing*), misalnya antara stabilitas vs kegagalan, fokus internal vs orientasi eksternal. Robbins menggambarkan model ini dalam bentuk matriks empat kuadran (*kolaborasi, inovasi, kompetisi, dan efisiensi*), sehingga efektivitas dipandang sebagai kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara nilai-nilai yang saling bersaing seiring perubahan waktu.²⁰

Konsep Robbins menempatkan efektivitas sebagai ukuran yang multidimensi dan holistik. Pemilihan pendekatan tergantung pada karakteristik organisasi, tujuan yang ingin dicapai, serta konteks lingkungan. Dalam penelitian ini, pendekatan keempat Robbins justru akan digunakan secara komplementer untuk menyusun indikator efektivitas pengelolaan dana ZISWAF.

B. Efektivitas Pengelolaan Dana ZISWAF

LAZISNU Kecamatan Kras merupakan Lembaga Amil Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf (LAZISWAF) tingkat kecamatan di bawah naungan Nahdlatul Ulama, berpusat di Kecamatan Kras, Kabupaten Kediri. Wilayah kerjanya meliputi 16 desa dengan 45 dusun/dukuh. mengomel Setiap Unit Pengelola Zakat, Infak, Sedekah (UPZIS) memiliki peran penting dalam memastikan penghimpunan dan pentasyarufan dana ZISWAF berjalan tepat sasaran, berkesinambungan, serta sesuai dengan kebutuhan mustahik di tingkat desa dan dusun.

Pengelolaan dana ZISWAF pada dasarnya dipahami menjadi dua fungsi utama, yaitu penghimpunan (*koleksi*) dan pentasyarufan (*alokasi*). Penghimpunan merujuk pada proses pengumpulan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf melalui berbagai program seperti Gerakan Koin, Program Sedekah Rosok, serta program penghimpunan berbasis UPZIS di tingkat mengomel. Adapun pentasyarufan adalah proses penyaluran dan pendayagunaan dana tersebut kepada mustahik sesuai program yang telah direncanakan, antara lain aksi bedah rumah, pemberian sembako, santunan anak yatim

²⁰ Nata and Machpudin.

dan dhuafa, bantuan pendidikan, bantuan kesehatan dengan dukungan mobil sosial, pembangunan madrasah diniyah, pengembangan ekonomi umat (UMKM), serta bantuan tanggap bencana.

Dengan struktur kepengurusan berjenjang dan jaringan UPZIS yang tersebar di berbagai desa serta dusun, menyelenggarakan pengelolaan ZISWAF berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kesesuaian syariah, di mana efektivitasnya didefinisikan sebagai kemampuan menghimpun serta menyalurkan dana secara tepat sasaran, tepat waktu, dan berdampak signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan sosial-ekonomi masyarakat di wilayah kerjanya. Berdasarkan Goal Attainment Theory, efektivitas organisasi diukur dari tingkat ketercapaian tujuan melalui perbandingan target penghimpunan dan realisasi penyaluran dana sesuai program kerja, dengan ukuran umum Allocation to Collection Ratio (ACR) yaitu rasio dana disalurkan terhadap dana dihimpun semakin tinggi nilai ACR (misalnya $\geq 90\%$), semakin optimal dana ZISWAF dihimpun dan disalurkan secara tepat sasaran serta tepat waktu kepada penerima manfaat.²¹

Selain perspektif pencapaian tujuan, teori manajemen dan efektivitas organisasi juga menjadi landasan penting dalam menilai efektivitas pengelolaan dana ZISWAF. Keberhasilan pengelolaan zakat sangat bergantung pada integrasi dan keseimbangan berbagai subsistem organisasi, seperti perencanaan program, pengorganisasian SDM dan dana, pelaksanaan, pengawasan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Efektivitas pengelolaan dana tidak hanya diukur dari besarnya dana yang tersalurkan, tetapi juga dari kemampuan lembaga menjaga stabilitas internal dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan (muzaki, mustahik, pengurus, dan masyarakat luas). Lembaga zakat yang efektif cenderung menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas secara konsisten, sehingga kepercayaan masyarakat meningkat, partisipasi muzaki bertambah, dan kualitas pentasyarufan bagi mustahik semakin baik.²²

Indikator efektivitas pengelolaan dana ZISWAF secara lebih spesifik dapat dirumuskan sebagai berikut:

²¹ Efri Bahri, Mohd Mohammad Aslam, and Amran Muhammad, 'Analysis of the Effectiveness of Zakat Distribution at the Amil Zakat Institution Initiative Zakat Indonesia (LAZ IZI)', in *Proceedings of The International Conference on Environmental and Technology of Law, Business and Education on Post Covid 19, ICETLAWBE 2020, 26 September 2020, Bandar Lampung, Indonesia* (EAI, 2020) <<https://doi.org/10.4108/eai.26-9-2020.2302947>>.

²² Puspitasari, Rosyidah, and Syaifudiin.

1. Tingkat ACR yang tinggi (misalnya target $\geq 90\%$) pada periode tertentu.
2. Peningkatan jumlah donatur/muzaki dan perluasan basis penghimpunan di 16 desa dan 45 dusun.
3. Kesesuaian program pentasyarufan (bedah rumah, beasiswa, kesehatan, UMKM, dll.) dengan kebutuhan prioritas mustahik.
4. Peningkatan kesejahteraan mustahik, misalnya melalui penguatan usaha produktif dan penurunan ketergantungan pada bantuan konsumtif.
5. Tingkat kepercayaan dan kepuasan muzaki serta mustahik terhadap kinerja dan tata kelola ZISWAF.

Dengan demikian, efektivitas pengelolaan dana ZISWAF tidak hanya tercermin dari sisi finansial (rasio penghimpunan–penyaluran), namun juga dari kualitas tata kelola, kepuasan pemangku kepentingan, dan dampak nyata terhadap derajat kesejahteraan masyarakat di Kecamatan Kras.

C. Konsep Teori Efektivitas Robbins dalam Pengelolaan ZISWAF

Pengukuran efektivitas pengelolaan dana ZISWAF menggunakan teori Robbins dengan empat cabang utama yang mengalir dari input data tahunan menuju kesimpulan total skor. Empat pendekatan pengukuran efektivitas organisasi menurut Stephen P. Robbins masing-masing memiliki indikator spesifik yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif untuk mengevaluasi keberhasilan.

Pada konteks ZISWAF, tujuan utama terkait langsung dengan penghimpunan dan pentasyarufan dana ZISWAF. Indikator efektivitas pada pendekatan ini antara lain:

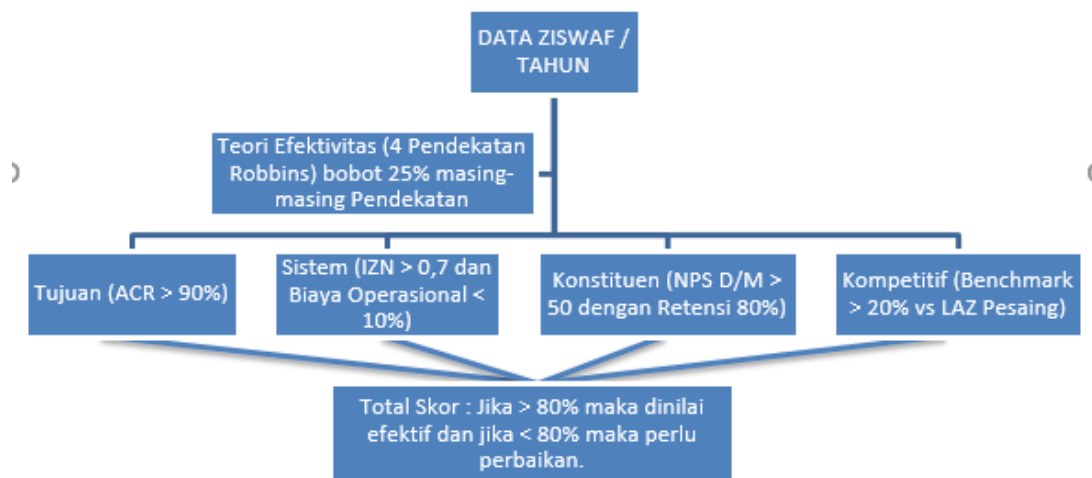
1. Persentase pencapaian target penghimpunan dana ZISWAF tahunan di tingkat kecamatan dan per UPZIS mengobarkan.
2. Rasio ACR (Allocation to Collection Ratio, misalnya target $ACR \geq 90\%$, yang berarti minimal 90% dana yang terhimpun harus tersalurkan secara produktif dan konsumtif sesuai program.
3. Ketepatan waktu penyaluran dana ZISWAF sesuai jadwal program (Ramadhan, tahun ajaran baru, musim tanam/panen, dan lain-lain).

Contoh konkret: jika LAZISNU Kras menargetkan penghimpunan dana ZISWAF sebesar Rp 10 miliar dalam satu tahun, dan berhasil menghimpun Rp 10 miliar dengan penyaluran Rp 9 miliar untuk program pemberdayaan UMKM mustahik dalam kurun waktu 3 bulan pertama setelah penghimpunan, maka ACR mencapai 90% dan dapat

mencapai target efektif dari pencapaian tujuan.²³

Dari penjelasan tersebut maka dapat digambarkan bentuk pengukurannya sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Pengukuran Efektivitas menurut Robbins



Sumber: https://www.researchgate.net/publication/385565364_Efektifitas_Organisasi

Gambar 2.1 ini menjelaskan bahwa dengan mengintegrasikan pendekatan keempat Robbins ini, efektivitas pengukuran ZISWAF dapat dijelaskan secara konseptual sebagai suatu alur atau model penilaian. Data ZISWAF tahunan terlebih dahulu diukur dari sisi:

1. Tujuan pencapaian: misalnya ACR dana ZISWAF $\geq 90\%$ dan realisasi sasaran pengumpulan.
2. Sumber daya sistem: misalnya skor IZN internal (mengacu pada dimensi kelembagaan dan dampak) yang diusahakan berada di kisaran $>0,7$, serta efisiensi biaya operasional.
3. Daerah pemilihan ganda: misalnya skor NPS donatur/mustahik $>50\%$ dan tingkat retensi donatur $>80\%$.
4. Nilai bersaing: misalnya pangsa pengumpulan ZISWAF di tingkat kabupaten/provinsi yang menunjukkan posisi kompetitif di antara LAZ lain.

Hasil pengukuran tiap pendekatan tersebut kemudian dapat dikonvergensi ke dalam suatu skor komposit atau profil efektivitas, yang pada akhirnya digunakan untuk

²³ Annisa Zahara, Rahmi Syahriza, and Yenni Samri Juliati Nasution, 'Analisis Efektivitas Penyaluran Dana Zakat Infak Shadaqah Dan Implementasi Good Corporate Governance Pada Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa Waspada Medan', *El-Mal : Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6.1 (2025), 646–69 <<https://doi.org/1047467/elmal.v6i1.6731>>.

menyimpulkan apakah pengelolaan dana ZISWAF berada pada kategori efektif atau belum. Dengan demikian, posisi teori Robbins dalam penelitian ini bukan hanya sebagai konsep umum efektivitas organisasi, tetapi menjadi kerangka utama (kerangka utama) yang menuntun penyusunan indikator, pengumpulan data, dan analisis efektivitas pengelolaan ZISWAF.