

**MANAJEMEN DANA DI LEMBAGA ZAKAT**  
(Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)

**SKRIPSI**

Oleh :

**UMI MAHMUDAH**  
NIM : 03220020



**JURUSAN MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**  
2007

**MANAJEMEN DANA DI LEMBAGA ZAKAT**  
(Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)

**S K R I P S I**

Diajukan Kepada :  
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh :

**UMI MAHMUDAH**  
NIM : 03220020



**JURUSAN MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**  
2007

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**MANAJEMEN DANA DI LEMBAGA ZAKAT**  
**(Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)**

**S K R I P S I**

**Oleh :**

**UMI MAHMUDAH**  
**NIM : 03220020**

Telah disetujui 19 September 2007  
Dosen Pembimbing,

**Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si**  
**NIP. 150287782**

Mengetahui :

Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
**NIP. 150231828**

LEMBAR PENGESAHAN

**MANAJEMEN DANA DI LEMBAGA ZAKAT**  
(Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)

**S K R I P S I**

Oleh :

**UMI MAHMUDAH**  
NIM : 03220020

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <b><u>Indah Yuliana, SE., MM</u></b> NIP. 150327250	(            )
2. Sekretaris /Pembimbing <b><u>Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si</u></b> NIP. 150287782	(            )
3. Penguji Utama <b><u>Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag</u></b> NIP. 150203742	(            )

Disahkan Oleh :  
Dekan,

**Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA**  
NIP. 150231828

## **PERSEMBAHAN**

*Sebagai ungkapan rasa syukurku kepada mereka yang telah memberikan motivasi dan menjadikan hidup ini terasa lebih berarti, dengan rasa cinta yang mendalam kupersembahkan karya ini untuk :*

**Allah Robbul Mahgfiroh “Tuhan, mudah-mudahan engkau selalu melimpahkan keridloan-Mu kepada hamba” dan Muhammad khotamul anbiya’, sholawat dan salam semoga selalu tercurahkan untukmu..**

*Ayahanda H. Abd. Hamid & Ibunda Hj. Hilyatul Mashun, serta Hj. Adibah Asnawi: “Terima kasih yang tak terhingga atas segala pemberian yang tulus, Myda tidak akan bisa seperti ini tanpa dukungan dan doa kalian”*

**Adik-adikku tersayang, Mbak Inun makasih atas segala bentuk dukungannya & jangan lupa kita harus tetap “semangat”, untuk Basyir makasih ya atas pengorbanan waktunya selama ini buat nganter mbak Muda penelitian, & untuk cah bagus tetap semangat ya..**

**Shohiby al-Ladzi Sakana Fi Qalby Nur Arifuddin yang memberiku banyak kenangan, semoga apa yang Qta citakan bersama akan selalu mendapat ridlo-Nya**

**Sahabat-sahabatku yang selalu aku rindukan: Cater & Hilya dimanapun Qta berada, semoga akan tetap terjalin sillaturahmi yang indah diantara Qta**

**Kawan-kawanku UAPM INOVASI: Roli, Juneka, Lilik, As'ad, mas Badrus, Afiq, Prayudi dan semua kawan-kawan anggota magang, terima kasih atas kebersamaan Qta selama ini, bersama kalianlah aku berusaha menggali potensi diri**

*Sahabat-sahabatku GARANITA ARDALIA: Neng Nununk & Erwin tertawa bersama kalian slalu aku rindukan*

*Special to my friend: siswanto makasih ya atas semua bantuan & kesabarannya selama ini, aku sering bikin kamu repot*

**Teman-teman Pink House: jeng Heny, mbak Yuyun, Ye Mama, Maria cantik, Nia imut, de' Vida, Nurma, dan lainnya kalian telah mengisi hari-hariku penuh keceriaan**

*M y d a*

## **MOTTO**

**بنظام الباطل يغلبه نظام بلا الحق**

*“Kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi, dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir dengan baik.”*

DEPARTEMEN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG  
Jl. Gajayana 50 Malang, Telp. (0341) 551354 Fax. (0341) 572533

---

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Umi Mahmudah  
Tmpt/Tgl lahir : Lumajang, 15 Maret 1983  
NIM : 03220020  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Jl. Jendral Sutoyo No 53 Lumajang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya buat ini untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang dengan judul: "*Manajemen Dana Di Lembaga Zakat (Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)*" adalah hasil karya sendiri bukan duplikasi karya orang lain. Apabila dikemudian hari terdapat tuntutan dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing atau pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 September 2007  
Penulis

Umi Mahmudah  
NIM. 03220020

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum w.w.*

Puji dan syukur dengan hati dan pikiran yang tulus penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat nikmat, ma'unah, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya yang setia mengorbankan jiwa raga dan lainnya untuk tegaknya syi'ar islam, yang pengaruh dan manfaatnya hingga kini masih terasa.

Penulis menyadari ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Untuk itu, ucapan syukur dan doa tulus penulis panjatkan, semoga Allah senantiasa memberikan rahmat, anugerah, dan hidayah-Nya bagi mereka semua.

Kata terima kasih khusus penulis persembahkan kepada:

1. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
2. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang.

3. Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si yang telah sabar dan rela untuk membimbing dan memberikan arahan selama proses penyelesaian skripsi ini.
4. Seluruh Dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, khususnya dosen Fakultas Ekonomi, yang telah mentransfer ilmu dan pengalamannya kepada penulis selama di bangku kuliah.
5. Kedua orangtuaku H. Abd. Hamid dan Ibunda Hj. Hilyatul Mashun, serta Hj. Adibah Asnawi, doa tulus dan dukungan kalian semua akan selalu penulis harapkan.
6. Adik-adikku, “mbak Inun”, Basyir, dan cah bagus, terima kasih untuk semuanya karena kalianlah hidup ini terasa penuh arti dan makna.
7. Keluarga besarku terimakasih atas doa dan dukungannya
8. Pendamping hidupku yang memberikan motivasi dan dukungannya selama ini, semoga kita menjadi pasangan yang selalu diridhoi-Nya.
9. Teman-teman Fakultas Ekonomi angkatan 2003 semoga kita menjadi yang terbaik.
10. Teman seperjuanganku, Hilya dan Cater, bersama kalian aku merasa lebih bahagia menjalani masa-masa perkuliahan di kampus ini. Aku yakin bahwa kita semua akan sukses.
11. Kawan-kawanku yang selalu kurindukan : Mbak Yuyun, Jeng Heny, Ye Mama, Maria cantiks, dan teman-teman Pink House lainnya, yang memberikan kenangan manis selama dikost.

12. Teman-teman UKM UAPM INOVASI (Roli, Juneka, As'ad, Lilik, mas Badrus, Prayudi, Afiq, dan yang lainnya) bersama kalian aku bisa lebih mengembangkan potensiku.
13. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melindungi kalian semua. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan menambah khazanah ilmu pengetahuan, Amin.

*Wassalamualikum w.w.*

Malang, 25 Nopember 2007

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
ABSTRAK.....	xvi
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
A. Hasil penelitian terdahulu .....	12
B. Kajian Teori.....	17
1. Pengertian Manajemen.....	17
a. Perencanaan .....	18
b. Pengorganisasian .....	21
c. Pengarahan.....	24
d. Pengawasan .....	27
2. Manajemen di Lembaga Zakat.....	28
a. Perencanaan .....	32
b. Pengorganisasian .....	34
c. Pengarahan.....	35
d. Pengawasan .....	37
e. Prinsip Dasar Manajemen Zakat.....	40
3. Pengertian manajemen Strategi .....	44
4. Tinjauan Tentang Lembaga Amil Zakat.....	46
a. Sejarah Singkat Terbentuknya Lembaga Amil Zakat.....	46
b. Urgensi Lembaga Pengelolaan zakat .....	47
c. Syarat dan Tugas Amil zakat .....	48
d. Karakteristik Lembaga pengelola Zakat.....	56

e. Jenis Dana yang terdapat di Lembaga pengelola Zakat .....	58
f. Kegiatan Keuangan Lembaga zakat.....	64
g. Pengelolaan Dana Lembaga Pengelola Zakat Ditinjau dari Aspek Manajemen .....	82
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>85</b>
A. Lokasi Penelitian .....	85
B. Jenis Penelitian.....	85
C. Sumber Data.....	86
D. Teknik Pengumpulan Data.....	87
E. Metode Analisis Data .....	90
<b>BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA .....</b>	<b>93</b>
A. Profil Lembaga.....	93
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	107
1. Penghimpunan Dana .....	107
2. Pendistribusian dan Pendayagunaan Dana .....	124
3. Praktik Manajemen pada Pengelolaan Dana di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	138
4. Kendala-kendala di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	147
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>149</b>
A. Kesimpulan .....	149
B. Saran .....	151
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>152</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Daftar hasil penelitian terdahulu.....	16
Tabel 2.2	: Bentuk-bentuk penggunaan dana zakat untuk mustahik menurut pandangan ulama yang berkompeten .....	82
Tabel 4.1	: Macam-macam sumber dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	114
Tabel 4.2	: Perkembangan muzakki Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang 2003-2006 .....	116
Tabel 4.3	: Jumlah penerimaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003 .....	117
Tabel 4.4	: Jumlah penerimaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2004 .....	117
Tabel 4.5	: Jumlah penerimaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2005 .....	118
Tabel 4.6	: Jumlah penerimaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2006 .....	119
Tabel 4.7	: Perkembangan munfiq Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003-2006 .....	121
Tabel 4.8	: Jumlah donatur wakaf Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003-2006 .....	123
Tabel 4.9	: Program dakwah Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	126
Tabel 4.10	: Macam-macam program di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	127
Tabel 4.11	: Pendistribusian dan pendayagunaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003.....	128
Tabel 4.12	: Pendistribusian dan pendayagunaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003.....	129
Tabel 4.13	: Pendistribusian dan pendayagunaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003.....	130
Tabel 4.14	: Pendistribusian dan pendayagunaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003.....	131
Tabel 4.15	: Pendistribusian dan pendayagunaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003.....	134

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Struktur organisasi Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	98
Gambar 4.1 : Diagram perkembangan skripsi Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	116
Gambar 4.2: Alur penerimaan dana dari muzakki/donatur kepada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.....	123

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Panduan wawancara
- Lampiran 2 : Surat keterangan penelitian
- Lampiran 3 : Dokumentasi penelitian
- Lampiran 4 : laporan keuangan tahun 2006

## ABSTRAK

Mahmudah, Umi, 2007 SKRIPSI. Judul : "Manajemen Dana Di lembaga Zakat (Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)"

Pembimbing : Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si

---

Kata Kunci: Zakat, Manajemen, Dana

Zakat merupakan ibadah sosial manusia yang memiliki hikmah untuk menghilangkan kesenjangan antara orang kaya dan miskin. Di Indonesia, berdasarkan data Biro Pusat Statistik (BPS) hingga Juli 2007 jumlah orang miskin mencapai 37,17% dari 224.328 juta penduduk Indonesia. Melihat kenyataan ini, maka disinilah seharusnya aplikasi zakat diterapkan apalagi mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam. Namun di sisi lain, potensi zakat yang berhasil dihimpun oleh lembaga zakat masih jauh dari target. Hal ini menuntut adanya pengaturan dana yang professional sehingga potensi dana umat yang masih terbatas ini bisa dimanfaatkan secara optimal. Atas dasar inilah, peneliti tertarik melakukan penelitian di sebuah lembaga zakat yaitu Baitul Maal Hidayatullah Malang dengan tujuan untuk mengetahui manajemen dana di lembaga ini, baik dari aspek penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaannya serta kendala-kendala yang dihadapi oleh lembaga.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data induktif. Artinya, semua data yang diperoleh oleh penulis baik melalui wawancara dan dokumentasi, akan dikumpulkan, direduksi, disusun, kemudian diperiksa keabsahan data. Setelah itu, disesuaikan antara konsep dengan aplikasi manajemen dana pada Baitul Maal Hidayatullah Malang yang pada akhirnya akan ditarik suatu kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghimpunan dana di Baitul Maal Hidayatullah Malang setiap tahun selalu meningkat, baik dari jumlah muzakki/donatur maupun jumlah penerimaan dana. Sedangkan untuk pendistribusian dan pendayagunaan dana, lembaga ini lebih memaksimalkan dananya untuk didistribusikan pada program pendidikan dan sosial seperti pemberian subsidi dan beasiswa kepada yayasan pendidikan al-Rahmah Putra dan Pusat Pengembangan Anak Saleh (PPAS) Putri. Selain itu, Baitul Maal Hidayatullah Malang juga mengembangkan program pemberdayaan ekonomi masyarakat seperti memberikan hewan ternak berupa sapi dan kerbau kepada mustahik. Tetapi lembaga ini juga mengalami beberapa kendala dalam penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana.

## ABSTRACT

Mahmudah, Umi, 2007 THESIS. Title : "Fund Management in Zakah Institute (A Study on Zakah Institute Baitul Maal Hidayatullaah Branch of Malang)

Advisor : Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si

---

---

Keyword: Zakat, Management, Fund

Zakah represents social religious service of human being to eliminate difference among plutocrat and impecunious. In Indonesia, the pursuant according to Biro Pusat Statistik (BPS) till July 2007 the amount of impecunious reach 37,17% from 224.328 million resident of Indonesia. Seeing this fact, zakah application is appropriate to be applied in Indonesia since the majority of Indonesia is muslim. But on the other hand, a success of zakah potency mustered by zakah institute is still a long way off from goals, this matter claim the existence of arrangement of fund which professional so that people fund potency which still limited can be exploited in an optimal fashion. This lead to the needs of the professional fund management so that the limited fund can be managed in an optimal way. Therefore, researcher is interested in conducting a research in a zakah institute, namely Baitul Maal Hidayatullah Branch of Malang, in order to find out the fund management especially from the gathering, distribution, and its utilization aspects and also constraint faced by the institute.

The descriptive qualitative method is used to conduct this research. While analysis method which is used in this research is inductive data analysis. Its means all data obtained by researche from documentation and interview, will be collected, reduced, compiled, an then the authenticity of data will be checked. Afterwards, the concept accommodated with the fund management application at Baitul Maal Hidayatullah Branch of Malang which is finally the conclusion will be taken.

The result of this research indicates that fund gathering in Baitul Maal Hidayatullah Malang every year always increase, either from *muzakki* and also donor acceptance of fund. While for the distribution and utilization of fund, this institute distributes the funds more on education and social program like bursary and subsidizing to Yayasan Pendidikan al-Rahmah Putra and Pusat Pengembangan Anak Sholeh (PPAS) Putri. Furthermore, Baitul Maal Hidayatullah Branch of Malang also develops a program to ompower the economic of society by giving animal in thr form of buffalo and cow to the *mustahik*. Nevertheless this institute also faces some constraint in gathering, distribution, and utilization of fund.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Islam hadir sebagai sebuah sistem universal yang berarti sebagai petunjuk bagi seluruh manusia dimuka bumi, tidak hanya diperuntukkan pada golongan atau kelompok tertentu saja. Di samping itu, Islam juga memberi perhatian secara seimbang terhadap unsur sosial kemasyarakatan maupun spiritualitas kepada tuhan. Artinya kedua unsur tersebut harus seimbang dalam kehidupan manusia, tanpa ada yang yang melebihi atau mengurangi. Inilah salah satu bagian dari keistimewaan ajaran Islam yaitu keselarasannya dengan fitrah manusia. Secara fitrah, setiap manusia membutuhkan dua unsur tersebut, dan keduanya diakui. Karena itulah, disatu sisi ajaran Islam, Allah mensyari'atkan zakat sebagai bentuk ibadah sosial manusia yang sangat mulia.

Menurut Qardlawi (1993: 235), zakat merupakan ibadah *maaliyah ijtima'iyah* yang memiliki posisi yang sangat penting, strategis, dan menentukan baik ajaran maupun pembangunan kesejahteraan umat. Karena itu sebagai suatu ibadah pokok, zakat termasuk salah satu dari rukun Islam yang lima, sebagaimana diungkapkan dalam berbagai hadits

nabi dan merupakan bagian mutlak dari keislaman seseorang (Yafie, 1999: 231).

Karenanya, dalam al-Qur'an dijelaskan bahwa kesediaan berzakat dipandang sebagai indikator utama ketundukan seseorang terhadap ajaran Islam, ciri utama mukmin yang mendapatkan kebahagiaan hidup, pertolongan serta rahmat Allah SWT. Kesediaan berzakat dipandang pula sebagai orang yang selalu berkeinginan untuk membersihkan diri dan jiwanya dari berbagai sifat buruk seperti bakhil, egois, rakus, dan tamak, sekaligus berkeinginan untuk selalu membersihkan, mensucikan, dan mengembangkan harta yang dimiliki.

Bahkan, menunjukkan betapa pentingnya zakat sebagai ibadah sosial manusia, menurut catatan Ash-Shiddieqy (1999), terdapat 30 kali penyebutan kata zakat secara ma'rifat di dalam al-Quran. Kemudian sebanyak 28 kali, kewajiban zakat selalu beriringan dengan perintah sholat, seperti dalam ayat :

الرَّاكِعِينَ مَعَ وَاَرْكَعُوا الزَّكٰوةَ وَاَتُوا الصَّلٰوةَ وَاَقِيْمُوا ﴿٤٣﴾

*“Dan dirikanlah sholat, tunaikanlah zakat dan rukuklah bersama orang-orang yang rukuk”.* (al-Baqarah: 43).

Oleh karena itu, agar menjadi jelas dan terarah penggunaan dana zakat, maka Allah SWT menentukan golongan-golongan yang berhak

menerima zakat. Hal ini dijelaskan di dalam al-Qur'an, Allah SWT berfirman :

وَفِي قُلُوبِهِمُ وَالْمُؤَلَّفَةِ عَلَيْهَا وَالْعَمَلِينَ وَالْمَسْكِينِ وَالْفُقَرَاءِ الصَّدَقَاتُ إِنَّمَا ﴿٦٠﴾  
عَلِيمٌ وَاللَّهُ اللَّهُ مِنَ فَرِيضَةِ السَّبِيلِ وَأَبْنِ اللَّهِ سَبِيلٍ وَفِي وَالْغَرَمِينَ الرِّقَابِ  
حَكِيمٌ ﴿٦٠﴾

*"Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana". (al-Taubah : 60).*

Karena zakat merupakan ibadah yang memiliki dimensi ganda yaitu transedental dan horizontal. Maka zakat memiliki banyak hikmah dan arti dalam kehidupan manusia. Diantara hikmah zakat adalah menciptakan masyarakat yang sejahtera dan menghilangkan kesenjangan antara orang kaya dan miskin dengan mendistribusikan harta yang dimiliki sebagai bentuk solidaritas sosial.

Di Indonesia saat ini, tidak dapat dipungkiri bahwa kemiskinan ibarat benang kusut yang sulit diurai kembali, karena persoalan kemiskinan selalu menjadi masalah utama yang dihadapi oleh negara berkembang seperti Indonesia. Menurut sejumlah pengamat kemiskinan, kondisi ini terjadi karena pemerintah kurang perhatian menangani kemiskinan sejak sepuluh tahun terakhir. Keterkejutan terhadap

demokrasi pasca reformasi telah mengabaikan penanganan kemiskinan di berbagai daerah. Ditambah lagi kenaikan harga berbagai kebutuhan pokok, menyusul perubahan harga minyak sejak awal tahun 2005. Akibatnya, berdasarkan data Biro Pusat Statistik (BPS), hingga Juli 2007, jumlah orang miskin di Indonesia mencapai 37,17 juta jiwa atau setara dengan 16,58 % dari 224,328 juta penduduk Indonesia. (Kompas: Selasa, 3 Juli 2007)

Melihat kenyataan bahwa jumlah orang miskin di Indonesia semakin banyak, maka disinilah aplikasi zakat harus berperan dalam memberikan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan hidup masyarakat yang tidak mampu. Karena zakat merupakan instrumen islami yang sangat penting dalam menanggulangi kemiskinan, pemerataan kekayaan, dan menciptakan masyarakat yang sejahtera.

Karenanya, agar tujuan zakat dapat tercapai, sebaiknya dana zakat dikelola oleh pihak yang bertanggung jawab dan berkompeten untuk mengurusinya. Atas dasar itulah, pemerintah membentuk Undang-undang No 38 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa yang berwenang untuk mengelola zakat adalah Badan Amil Zakat (BAZ) yang dibentuk oleh pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dibentuk atas dasar prakarsa masyarakat (Mufraini, 2006: 189).

Dengan disahkannya UU No 38 tentang Pengelolaan Zakat tersebut, menurut Yusuf Wibisono selaku Anggota Dewan Pakar

BAZNAS-Dompet Dlu'afa mengatakan, saat ini banyak sekali bermunculan lembaga-lembaga zakat di Indonesia. Di satu sisi, hal ini menggembirakan karena dana penghimpunan zakat terus meningkat meskipun masih jauh di bawah potensinya. Namun di sisi lain, hal ini memunculkan tantangan bagi pendayagunaan dana zakat agar efektif dan berdampak luas di masyarakat.

Tantangan pertama dan terbesar dalam pendayagunaan dana zakat adalah bagaimana mendistribusikan dana zakat pada sasaran yang tepat. Karena sasaran yang tepat menjadi pintu utama bagi efektifnya dampak zakat. Harus ada kesamaan cara pandang dari Badan amil zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) terhadap mustahik. Siapa itu mustahik, dimana mereka berada, dan bagaimana karakteristik mereka? (Wibisono, <http://www.republika.co.id>)

Selain itu, demi meningkatkan efektifitas pengelolaan dana zakat, tidak sedikit kalangan yang tertarik dan menawarkan konsep manajemen zakat secara professional, baik dari pakar ekonomi, praktisi ekonomi, akademisi, ulama', dan banyak lagi. Sehingga implikasi zakat dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat akan tercapai. Bahkan tidak jarang, permasalahan zakat sering menjadi tema besar di berbagai forum dan seminar yang diadakan oleh beberapa kalangan, baik dari perguruan tinggi maupun lembaga-lembaga umum lainnya.

Apalagi melihat jumlah penduduk Indonesia yang mayoritas beragama Islam, maka sebenarnya potensi zakat di Indonesia sangatlah besar. Menurut para ahli, potensi zakat di Indonesia sekurangnya sebesar Rp 12 triliun Rupiah. Tetapi pada tahun 1999 tercatat hanya sekitar Rp 400 Milyar Rupiah saja yang terkumpul melalui Badan dan lembaga amil, atau hanya 3% saja dari potensi zakat yang terkumpul. (Portal Infaq, <http://www.portalinfaq.org>)

Sedangkan, dalam *Tazkiah-PZU Persis* (2004), Abu Syaumi (Direktur Rumah Zakat Indonesia DSCQ) mengatakan bahwa potensi zakat di Indonesia pada tahun 2004 mencapai Rp. 9 triliun. Namun, hingga kini baru Rp. 250 milyar atau 2,7 % yang berhasil dihimpun oleh lembaga-lembaga pengelola zakat. Belum lagi ditambah dengan dana infaq, shadaqah, dan wakaf. Angka-angka diatas memang masih pada tataran estimasi, potensi, dan belum riil. Lalu apa masalahnya? (Thamrin, <http://www.pkpu.or.id>)

Menurut Merza Gamaal selaku pemerhati sosial ekonomi syari'ah mengatakan bahwa kenyataan yang terjadi saat ini di Indonesia, zakat yang diterima oleh badan amil zakat (BAZ) atau Lembaga Amil Zakat (LAZ) tidak sesuai dengan jumlah penduduk muslim yang ada. Kecilnya penerimaan zakat oleh amil zakat diantaranya disebabkan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Hal itu mengakibatkan masyarakat lebih condong menyalurkan zakat secara

langsung kepada mustahik. Sehingga tujuan dari zakat sebagai dana pengembangan ekonomi tidak terwujud, tetapi tidak lebih hanya sebagai sumbangan konsumtif yang sifatnya sangat temporer. Misalnya pemberian zakat di bulan Ramadhan yang digunakan hanya sebagai kebutuhan konsumtif bagi si miskin saja. Namun setelah hari Raya, mereka tidak tahu bagaimana memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari.

Oleh karena itu, apabila lembaga zakat dapat mengelola dana zakat secara profesional, maka akan tercipta keadilan sosial sesuai dengan tujuan disyariatkannya zakat di dalam al-Qur'an, yang memungkinkan bagi mustahik untuk mampu hidup mandiri dalam lingkungan sosio-ekonomi yang menggalakkan industri kecil-mikro yang dapat mengurangi pengangguran, kemiskinan, dan kesenjangan sosial-ekonomi. (Gamal, <http://www.mail-archive.com>)

Arie Sudewo selaku Ketua 1 BAZNAS juga menambahkan bahwa selama ini, sebagian besar masyarakat menganggap zakat hanya sekedar menggugurkan kewajiban saja, terlalu disederhanakan, mudah dilakukan dan tidak dikelola secara profesional. (Sudewo, Republika: Kamis, 19 April 2007)

Karenanya, untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dan mutu manajemen lembaga pengelola zakat baik Badan Amil zakat (BAZ) atau Lembaga Amil Zakat (LAZ), maka pihak lembaga harus menetapkan langkah-langkah serta upaya yang strategis untuk menumbuhkan dan

memperkuat lembaga dalam mengelola dana zakat maupun dana lainnya untuk melaksanakan kemaslahatan ummat.

Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) yang berpusat di Jakarta adalah Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) yang bergerak di bidang pengumpulan, pengelolaan, pendistribusian, serta pendayagunaan zakat, infaq, dan shadaqah yang bertempat di Sido Makmur 15 Malang. Pada awalnya, Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang berada di bawah naungan Yayasan al-Rahmah Hidayatullah. Namun, pada 24 April 2002, Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang resmi dikelola secara otonom.

Pemilihan lembaga ini karena penulis telah melakukan survei awal terhadap 4 lembaga zakat yang ada di Malang Raya. Dari keempat lembaga zakat ini, Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) dianggap bisa merepresentasikan tujuan dari penelitian ini. *Pertama*, Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang adalah Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) sehingga banyak dikenal masyarakat umum. *Kedua*, diantara pendayagunaan dana di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang adalah bergerak di bidang pemberdayaan ekonomi rakyat. *Ketiga*, semakin bertambah donatur di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang dari tahun ke tahun. Di tahun 1999, ada 600 donatur tetap yang tercatat di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang

Malang, hingga mencapai 1300 donatur tetap di tahun 2007. Selain donatur tetap, ada juga donatur yang bersifat insidental sehingga dana yang masuk pada lembaga semakin banyak.

Hal ini menunjukkan bahwa Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang semakin mendapatkan kepercayaan dari masyarakat terutama muzakki, karena lembaga tersebut terus berusaha untuk meningkatkan keterampilan manajemen dalam mengelola dana secara professional, diantaranya adalah transparansi pendayagunaan dana, memberikan layanan terbaik meningkatkan kualitas SDM, dan lainnya. sehingga masyarakat terutama muzakki dapat mengetahui penggunaan dana serta hasil yang telah dicapai oleh lembaga.

Semangat yang dibawa dalam perintah zakat adalah adanya perubahan seseorang dari mustahik (penerima zakat) menjadi muzakki (pemberi zakat). Bertambahnya jumlah muzakki pada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, semakin meningkatkan jumlah dana yang diterima oleh lembaga, meski jumlah dana tersebut tidak seimbang dengan potensi zakat maupun potensi dana lainnya seperti infaq dan shadaqah. Karenanya, dengan keterbatasan dana yang berhasil dihimpun oleh lembaga, maka hal ini menuntut adanya pengaturan dana yang baik dan professional sehingga potensi dana ummat yang masih terbatas ini bisa dimanfaatkan secara optimal.

Atas dasar itulah, untuk mengetahui manajemen pengelolaan dana di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) dalam program kerja mulai tahun 2003-2006, baik dari aspek penghimpunan, pendistribusian, dan pendaayagunaannya serta kendala-kendala yang dihadapi oleh lembaga tersebut. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh dengan mengambil judul “**Manajemen Dana Di Lembaga Zakat** (Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)”.

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana manajemen strategi penghimpunan dana di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang?.
2. Bagaimana manajemen pendistribusian dan pendaayagunaan dana yang terkumpul di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang?.
3. Apa kendala yang dihadapi oleh Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam aspek penghimpunan, pendistribusian, dan pendaayagunaan dana?.

#### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan manajemen strategi penghimpunan dana di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.

2. Untuk mendeskripsikan manajemen pendistribusian dan pendayagunaan dana yang terkumpul di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.
4. Untuk mendeskripsikan kendala yang dihadapi oleh Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam aspek penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi pihak akademisi, dapat memberikan khazanah keilmuan khususnya di bidang pengelolaan zakat dalam aspek penghimpunan pendistribusian, dan pendayagunaan dana, baik zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf, serta kendala-kendala yang dihadapi oleh lembaga zakat. Dan juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.
2. Bagi pihak lembaga zakat, dapat digunakan sebagai bahan referensi dan evaluasi dalam meningkatkan manajemen pengelolaan dana yang ada serta menjadi masukan untuk mengatasi setiap kendala yang dihadapi oleh pihak lembaga zakat.
3. Bagi masyarakat umum, dapat memberikan informasi mengenai keberadaan lembaga pengelola zakat di kota Malang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Umrotul Khasanah (2005), Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang (UIN) Malang, dalam penelitian yang berjudul "Analisis Model Pengelolaan Dana Zakat di Indonesia". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara konkret mengenai model pengelolaan dana zakat yang ada di Indonesia yang mencakup tiga pokok permasalahan, yaitu penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Dalam setiap lembaga pengelolaan zakat memiliki struktur organisasi yang berbeda dalam penghimpunan dan pendayagunaan zakat. Selain itu, juga terdapat keragaman model dalam pengelolaan zakat. Hal tersebut selanjutnya melahirkan tipologi amil zakat dengan empat ragam, yaitu model birokrasi, model organisasi bisnis, model organisasi masyarakat (ormas), dan model tradisional.

Dalam penyaluran dana zakat yang dilakukan oleh BAZ dan LAZ dengan model apapun pada umumnya untuk kedelapan ashnaf mustahik, yaitu fakir, miskin, riqab, ghorimin, sabilillah, ibnu sabil, muallaf, dan amilin. Namun, proporsi alokasi dana yang dilakukan oleh masing-masing organisasi tidak sama.

2. Binta Husna Baroya (2005) dengan judul “Aplikasi Sumber dan Penggunaan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah” di BAZIS Masjid Agung Jami’ Malang. Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif.

Dari penelitian ini, disimpulkan bahwa 1) BAZIS Masjid Agung Jami’ Malang dalam menggali/mencari dana masih bersifat pasif. Sedangkan cara penerimaan dana zakat, Infak, dan shadaqah adalah para muzakki yang menyerahkan dana ZIS langsung mendatangi pihak BAZIS Masjid Agung Jami’ Malang kemudian pengurus memberikan tanda bukti setoran bahwa muzakki telah mengeluarkan zakat, Infak, atau shadaqah; 2) Penyaluran dana ZIS masih bersifat konsumtif; 3) Dana zakat yang terkumpul tidak dapat diproduktifkan; 4) sedangkan kendala yang dihadapi oleh BAZIS Masjid Agung Jami’ Malang adalah kurangnya SDM, tidak ada biaya operasional untuk mendukung kegiatan BAZIS, dan kurang aktifnya pengurus BAZIS Masjid Agung Jami’ Malang.

3. Sugeng Riyadi (2006) dengan judul “Aplikasi Manajemen Syari’ah Dalam Rangka Optimalisasi Distribusi Zakat, Infaq, Shadaqah” Studi Kasus Pada Lembaga Zakat, Infaq, Shadaqah Masjid Raden Fatah Universitas Brawijaya Malang, dengan jenis penelitian deskriptif dan sifat penelitian studi kasus.

Dari penelitian tersebut, disimpulkan bahwa dalam melakukan penyerapan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat, infaq, shadaqah, LAGZIS Raden Fatah Universitas Brawijaya menerapkan prinsip manajemen *amanatul iqtan* (kredibilitas dan profesional).

4. Umi Mahmudah (2007) dengan judul “Manajemen Dana Di Lembaga Zakat” studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, dengan jenis penelitian deskriptif.

Dari penelitian ini, disimpulkan bahwa 1) dalam penghimpunan dana zakat, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dibagi atas dua bidang, pertama bidang penarikan, kedua bidang pengembangan; 2) dalam pendistribusian dan pendayagunaan dana, lembaga ini lebih memaksimalkan pendistribusian dananya pada program sosial dan program pendidikan.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah *Pertama*, pada penelitian ini sumber dana yang dikaji tidak hanya terbatas pada dana zakat, infaq, dan shadaqah. Namun, selain dana ZIS, dikaji pula dana wakaf dan hibah. *Kedua*, pada obyek penelitian yaitu di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.

Adapun persamaannya adalah membahas dan mengkaji tentang zakat yang meliputi penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan dana zakat, infaq, dan shadaqah serta kendala-kendala yang dihadapi oleh pihak lembaga zakat dalam ketiga aspek tersebut.

Namun secara umum, penelitian ini mengkaji tentang manajemen dana di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, baik dari aspek penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana. Selain itu, sejauh mana lembaga menerapkan prinsip manajemen terhadap pengelolaan dana lembaga sehingga akan tercipta kinerja yang baik dan professional.

**Tabel 2.1**  
**Daftar Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Jenis Penelitian	Kesimpulan
1.	Umrotul Khasanah (2003)	"Analisis Model Pengelolaan Dana Zakat di Indonesia"	Kualitatif	Dalam setiap lembaga pengelolaan zakat, memiliki struktur organisasi yang berbeda dalam penghimpunan dan pendayagunaan zakat. Selain itu, juga terdapat keragaman model dalam pengelolaan zakat. Hal tersebut selanjutnya melahirkan tipologi amil zakat dengan empat ragam, yaitu model birokrasi, model organisasi bisis, model organisasi masyarakat (ormas), dan model tradisional.

2.	Binta Husna Baroya (2006)	Aplikasi Sumber dan Penggunaan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam menggali dana masih bersifat pasif.</li> <li>2. Penyaluran dana masih bersifat konsumtif.</li> <li>3. Dana yang terkumpul tidak diproduktifkan.</li> <li>4. Minimnya SDM, kurang aktifnya pengurus zakat, dan tidak ada biaya operasional.</li> </ol>
3	Sugeng Riyadi (2006)	Aplikasi Manajemen Syari'ah Dalam Rangka Optimalisasi Distribusi Zakat, Infaq, Shadaqah (Studi Kasus Pada Lembaga Zakat, Infaq, Shadaqah Masjid Raden Fatah Universitas Brawijaya Malang)	Deskriptif, sifat penelitian studi kasus	Dalam kinerjanya melakukan penyerapan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat, infaq, shadaqah LAGZIS Raden Fatah Universitas Brawijaya menerapkan prinsip manajemen ' <i>amanatul iqtan</i> ' (kredibilitas dan profesional)
4	Umi Mahmudah (2007)	Manajemen Dana Di Lembaga Zakat (Studi pada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)	Deskriptif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam penghimpunan dana, ada bidang penarikan dan bidang pengembangan.</li> <li>2. Dalam pendistribusian dan pendayagunaan dana, BMH lebih banyak</li> </ol>

				mendistribusikan dananya pada program sosial dan program pendidikan.
--	--	--	--	--

## B. Kajian Teori

### 1. Pengertian Manajemen

Tak dapat disangkal lagi bahwa manajemen adalah suatu hal penting yang sangat menyentuh, mempengaruhi dan bahkan merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia layaknya darah dalam raga. Perkembangan dinamis aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen berasal dari bahasa inggris: *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus. Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Stonner (1982: 8) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Kadarman (1991) dalam bukunya M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto "*Pengantar Manajemen Syariat*" menjelaskan bahwa manajemen diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; dimana sistem adalah suatu

kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti bergerak, berkembang kearah suatu tujuan; sosio (*sosial*) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu (Widjajakusuma. 2002: 14).

#### **a. Perencanaan**

Makna perencanaan atau planning adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang maksimal.

Dalam melakukan perencanaan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain sebagai berikut :

1. Hasil yang ingin dicapai
2. Orang yang akan melakukan
3. Waktu dan skala prioritas
4. Dana (Hafidhuddin, dkk. 2003: 77-78)

Oleh karena itu, Stonner dan Wankel (1993) memperkenalkan perencanaan strategis (*strategic planning*) proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan dan menetapkan metode yang dibutuhkan guna menjamin agar kebijakan dan

program strategis itu dapat dilaksanakan. Definisi yang komprehensif ini dapat dipadatkan menjadi proses perencanaan jangka panjang yang bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya Stonner dan Wankel (1993) menambahkan bahwa perencanaan strategis memiliki 5 karakter sebagai berikut :

1) Pertanyaan dasar

Perencanaan strategis berkaitan dengan pertanyaan mendasar dan memberikan jawaban atas pertanyaan seperti: "dalam bidang usaha apa kita bergerak?" dan "siapa pelanggan kita?".

2) Kerangka kerja pembuatan keputusan harian

Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci untuk pengambilan keputusan harian.

3) Jangka waktu yang panjang

Perencanaan strategis berkenaan dengan kurun waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan jenis perencanaan lainnya.

4) Pemusatan pada energi dan sumber daya

Perencanaan strategis membantu memusatkan energi dan sumber daya organisasi pada kegiatan yang sangat diprioritaskan.

5) Keterlibatan manajemen puncak

Perencanaan strategis merupakan aktivitas dimana manajemen puncak harus terlibat aktif. Ini terjadi karena hanya manajemen

puncaklah yang memiliki visi yang diperlukan untuk mempertimbangkan semua aspek organisasi. Disamping itu, komitmen manajemen puncak juga diperlukan untuk menimbulkan dan mendukung komitmen pada tingkat yang lebih rendah.

Kelima karakter diatas menegaskan keunggulan perencanaan strategis yang mengedepankan visi, berorientasi proses dan berkesinambungan, beradaptasi dengan dinamika lingkungan, antisipatif dan fleksibel terhadap berbagai kemungkinan perubahan (Widjajakusuma, dkk. 2002: 79-80).

Mengenai tahapan-tahapan perencanaan, sebenarnya banyak sekali tahapan-tahapannya. Namun, mengutip pendapat Hani Handoko (2001) bahwa semua kegiatan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini:

Tahap 1: Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan di mulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif.

Tahap 2: Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi organisasi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi atau

perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut.

Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap 4: Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada (Handoko. 2001, 79-80).

#### **b. Pengorganisasian**

Menurut Terry (1986), istilah pengorganisasian berasal dari kata *organism* (organisme) yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan mereka terhadap keseluruhan. Lebih jauh istilah ini diartikan sebagai tindakan

mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antar orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien sehingga memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Pengertian lebih lengkap diberikan Kadarman et.al (1996), menurutnya pengorganisasian pada hakikatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran-peran melalui penentuan-penetuan aktifitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.

Agar suatu organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka diperlukan sejumlah prinsip sebagai pedoman pelaksanaan. Terdapat tujuh prinsip organisasi yang dinilai penting, yaitu:

a) Perumusan Tujuan

Organisasi haruslah memiliki tujuan yang jelas sebagai dasar pendiriannya. Tujuan yang jelas akan memberikan pedoman yang mantap bagi setiap anggotanya, terutama dalam menentukan aktivitas-aktivitas manajerial beserta tanggung jawabnya.

b) Kesatuan Arah

Setiap organisasi akan memiliki pemimpin/ bawahan. Setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan. Secara struktural, bawahan hanya menerima perintah dari atasannya. Kesatuan perintah yang bermula sebagai penjabaran kesatuan visi organisasi ini akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan arah (*unity direction*) guna mewujudkan tujuan organisasi.

c) Pembagian Kerja

Aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas, sehingga setiap bagian fungsional yang diadakan mengetahui secara jelas aktivitas dan tanggung jawab manajerial yang diembannya. Agar berjalan dengan baik, aktifitas pembagian kerja harus memenuhi syarat "*The right man on the right place*".

d) Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Pendelegasian wewenang adalah prinsip berikutnya yang harus dilakukan setelah pembagian kerja. Hal ini harus dilakukan setelah pembagian kerja. Ini dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan segala aktifitas manajerial dan dapat dituntut tanggung jawabnya. Tentu saja, dalam penerapan prinsip ini perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara kewenangan dan tanggung jawab pekerjaan. Keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat. Pada gilirannya, pendelegasian

wewenang juga akan memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik, kreatif, dan bertanggung jawab.

e) Koordinasi

Pelaksanaan aktivitas beserta kewenangan setiap bagian tentu akan saling berpengaruh dan berkaitan satu dengan lainnya. Karena itu diperlukan koordinasi antar bagian. Prinsip ini menjadi penting mengingat dalam prakteknya, kerap ditemukan kasus dimana setiap bagian tanpa sadar menjadi lebih mementingkan bagiannya sendiri.

f) Rentang Manajemen

Efektifitas dan efisiensi pengendalian bawahan langsung dipengaruhi oleh rentang manajemen, yakni beberapa bawahan langsung yang dapat diawasi secara efektif dan efisien yang jumlahnya bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi.

g) Tingkat Pengawasan

Guna memudahkan pengawasan, penyusunan organisasi harus dengan memperhatikan tingkat-tingkat pengawasan secara struktural. (Widjajakusuma, dkk. 2002: 129-131)

**c. Pengarahan**

Dalam pembahasan fungsi pengarahan, aspek motivasi, kepemimpinan, komunikasi, serta gaya kepemimpinan merupakan aspek

yang sangat penting. Namun yang paling berpengaruh dalam fungsi pengarahan adalah kepemimpinan.

Menurut Kadarman et.al (1996), kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Widjajakusuma, dkk. 2002; 166).

#### 1) Motivasi

Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas manajer. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi prestasi seseorang. Dua faktor lainnya adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlakukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut persepsi peranan.

## 2) Komunikasi dalam organisasi

Tujuan pentingnya komunikasi adalah 1) komunikasi adalah proses melalui fungsi-fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dapat dicapai. 2) komunikasi adalah kegiatan untuk para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka.

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya.

Komunikasi adalah suatu proses dengan orang-orang yang bermaksud pengertian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolik, dapat menghubungkan pada anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda, sehingga sering disebut pertukaran informasi.

## 3) Kepemimpinan

Dalam kenyataannya, para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Seperti manajemen, *kepemimpinan (leadership)* telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang

berbeda pula. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

*Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut). Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

*Kedua*, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok.

*Ketiga*, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan *pengaruh* (Handoko, 2001: 251-294).

#### **d. Pengawasan**

Pengertian pengawasan sebagaimana yang dikutip Stonner (1996) dan Mockler (1984) mendefinisikan pengawasan atau pengendalian sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standard prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standard yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk

menjamin bahwa semua sumber daya organisasi/perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

Menurut Handoko (2001: 359-366), pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan.

Karena itu, pengawasan dalam suatu organisasi sangat penting dilakukan karena ada beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya 1) perubahan lingkungan organisasi; 2) peningkatan kompleksitas organisasi; 3) kesalahan-kesalahan; 4) kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

## **2. Manajemen di Lembaga Zakat**

Menurut Sudewo (2004: 79-96) mengatakan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian cara aktifitas. Bagi seorang muslim manajemen bisa menjadi wahana amal kebajikan. Disitu ada kesadaran untuk mengaplikasikan cara-cara bekerja dengan landasan Islam. Manajemen islami tidak bebas nilai. Kaidah halal dan thoyib menjadi nilai utama organisasi. Ini berlaku dari awal pengambilan keputusan, perencanaan, perancangan hingga aplikasi dan evaluasinya yang tetap melandaskan pada nilai-nilai halal dan thoyib.

Halal dan thoyib tidak hanya berlaku untuk menilai sebuah benda seperti makanan atau barang. Karena, dengan prinsip itu Islam juga mengenalkan karakter manajemen halal dan thoyib. Melalui karakter tersebut lahir dua hal ciri penting dalam manajemen halal dan thoyib, yaitu (1) menekankan pada proses, dan (2) berorientasi pada penyuburan kebajikan.

Penekanan pada proses merupakan inti dari *management by process* (MBP). Pendekatan manajemen ini tidak mengutamakan hasil akhir. Dalam melaksanakan aktifitas, yang harus diperhatikan adalah upaya-upaya penghindaran kerugian pada pihak lain. Perkembangan yang sehat didorong. Antara satu dengan yang lain saling mengisi, memperkuat berbagai sisi-sisi yang lemah. Tidak menimbulkan kerugian dan mengembangkan kemaslahatan.

#### **a. Perencanaan**

Sedangkan langkah-langkah perencanaan yang dilakukan oleh lembaga zakat agar tujuan lembaga tersebut dapat tercapai secara maksimal adalah

##### 1) Filterisasi

Islam memang indah. Agama samawi ini menghargai apapun kebaikan yang telah berkembang sebelum Islam masuk. Islam menganjurkan *jangan tembak nyamuk dengan meriam* atau *ambil madunya jangan hancurkan sarangnya*. Artinya Islam tidak

mengijinkan penghancuran peradaban manusia yang telah dibangun beratus tahun sebelumnya. Itulah salah satu makna *rahmatan lil'alamin*. Maka yang perlu dilakukan adalah filterisasi. Tujuannya untuk menyeleksi mana hal yang harus disisihkan dan mana yang harus dipertahankan dan dikembangkan.

## 2) 5 W + 1 H

Perhatikan urutan penerima zakat yang dipadankan dengan sifat Allah yang Maha Mengetahui dan Maha Bijaksana. Kaitan itu harus cermat dipahami oleh pengurus zakat. Bahwa alokasi zakat sungguh-sungguh diprioritaskan untuk fakir dan miskin, sebagai kalangan yang diposisikan dalam urutan pertama dan kedua. Ketentuan ini sangatlah adil. Sebab kondisi fakir miskin, selalu menjerat hingga sukar untuk bisa lepas dari kesulitan hidup. Kemiskinan selalu melahirkan berbagai kemiskinan lainnya. Dengan sifat yang Maha Bijaksana, Allah memahami kondisi kritis itu. Maka para amil yang mengurus fakir miskin, juga harus memahaminya. Dengan sifat Maha Bijaksana, Allah tempatkan fakir miskin pada prioritas utama penerima zakat.

Banyak cara dalam merancang sebuah perencanaan. Satu kiat menarik adalah menggunakan 5 W + 1 H : pendekatan 5 W menjelaskan "apa yang hendak dilakukan, kapan dilaksanakan, siapa pelakunya, dimana pelaksanaannya dan mengapa itu

dijalankan". Dan 1 H menggambarkan "bagaimana cara melakukannya". Dengan mengeksplorasi pendekatan 5 W + 1 H ini, akan diperoleh suatu perencanaan yang lebih matang, sistematis, jelas tujuannya, arah dan sasarannya. Siapapun yang membaca suatu perencanaan berdasarkan 5 W + 1 H akan mudah memahaminya. Pendekatan ini memudahkan penyusunan *plan of action*.

### 3) Perencanaan berdasarkan waktu

Perencanaan yang selama ini berkembang didasarkan atas pembagian waktu. Melalui pembabakan ini dikenal tiga tipe perencanaan. Pertama, perencanaan jangka pendek; Kedua, perencanaan jangka menengah; Ketiga, perencanaan jangka panjang.

Dalam perencanaan, kesederhanaan berpikir menandakan tidak bisa menempatkan organisasi pada posisinya. Inilah yang kebanyakan menjebak organisasi pengelola zakat. Perencanaan memang kompleks. Karena itu, menyederhanakan persoalan organisasi yang kompleks dalam perencanaan yang sistematis, jelas tahapannya hingga mudah dipahami, merupakan sebuah kecerdasan. Dengan kecerdasan inilah, organisasi zakat akan berkembang.

#### 4) Perencanaan strategis

Perencanaan strategi tujuannya untuk menyikapi setiap perubahan situasi yang begitu cepat. Caranya adalah 1) abaikan rincian yang menghabiskan waktu; 2) temukan factor-faktor yang pengaruhnya sangat kuat. Faktor itu dikatakan strategi jika punya harapan mengalahkan ancaman. Ada beberapa ciri faktor yang memiliki pengaruh kuat: Manfaat besar, amat dibutuhkan, bersifat missal, dan memiliki daya *multiplier effect*.

Ada tiga pertimbangan perencanaan strategi menjadi bagian yang sangat penting. *Pertama*, kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat. *Kedua*, masyarakat yang beragam dan minim akan pengetahuan tentang zakat. *Ketiga*, pemeliharaan terhadap eksistensi lembaga zakat ini.

#### **b. Pengorganisasian**

Organisasi dalam pandangan Islam adalah bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi, tentu ada pemimpin dan bawahan (Hafidhuddin, dkk. 2003: 101).

Rasulullah SAW bersabda : “*Ciri orang munafik ada tiga. Jika bicara ia dusta, jika diberi amanah ia khianat, jika berjanji ia tak tepati*”. Hadits diatas menjadi landasan penting dalam pengorganisasian. Menurut Ari Sudewo (2004: 105-116) mengatakan bahwa prinsip-prinsip dalam organisasi:

## 1) Koordinasi

Koordinasi merupakan upaya penyatuan sikap dan langkah dalam pencapaian tujuan. Pada dasarnya organisasi zakat menghimpun sejumlah orang yang masing-masing mempunyai kepentingan. organisasi zakat juga memiliki kepentingan. disinilah sering terjadi benturan, antara kepentingan organisasi dan anggota. Jika organisasi ingin sukses, termasuk organisasi zakat, kepentingan pribadi atau kelompok harus ditinggalkan. Maka dibutuhkan orang kuat dalam membenahi penyimpangan, konsistensi dalam mempertahankan visi dan selalu mendorong anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Disamping perbedaan kepentingan, ada faktor lain yang menyulitkan perkembangan organisasi zakat yaitu koordinasi. Tanpa koordinasi yang baik, dampaknya terlihat pada hasil pekerjaan. Tanpa koordinasi pula, tiap orang akan bekerja sendiri-sendiri. Karenanya, peran koordinasi, sesungguhnya juga merupakan pengawasan melekat sedini mungkin. Penyimpangan yang mulai tampak, dapat ditekan dan dikembalikan kepada jalur yang benar.

Koordinasi bisa terwujud karena beberapa faktor, diantaranya 1) sikap pemimpin terhadap karyawannya, 2) SDM, baik buruknya koordinasi juga ditentukan oleh kapasitas dan kapabilitas SDM yang ada. SDM mencerminkan sosok organisasi. Setiap problem yang dihadapi, akan diselesaikan melalui mekanisme

koordinasi yang teratur. Dengan SDM yang baik, organisasi akan melewati masa pendewasaan yang juga baik. 3) sistem, organisasi yang memiliki sistem, lebih mampu bertahan dalam waktu yang lebih lama ketimbang yang tak bersistem. Beberapa hal yang dibutuhkan dalam membuat sebuah sistem. *Pertama*, adanya kesadaran di seluruh lini untuk membuat sistem organisasi, baik pimpinan, manajer, kepala bagian dan staf. *Kedua*, konsistensi untuk membenahi kekurangan lembaga. *Ketiga*, dibutuhkan waktu yang cukup, karena tidak bisa membuat sistem dalam waktu singkat. *Keempat*, implementasi harus dilakukan sebagai sebuah mekanisme yang harus dilalui. *Kelima*, mengakui sistem itu sebagai prosedur yang harus ditaati oleh semua orang di organisasi.

## 2) Wewenang

Wewenang (*authority*) merupakan hak untuk bertindak. Bisa untuk melakukan sesuatu atau memerintakan pihak lain untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu.

## 3) Perencanaan Personalia

Dalam menyusun personalia yang harus dilakukan diantaranya adalah pertama menetapkan tujuan. Kejelasan tujuan jadi dasar penentu pekerjaan, fungsi, keterampilan dan jabatan yang dibutuhkan. Kedua, memahami jenis dan beban pekerjaan, organisasi dapat menghitung jumlah orang yang harus ditempatkan.

#### 4) Rekruting

Dalam merekrut karyawan, dianjurkan untuk menghindari belas kasihan. Merekrut harus melalui proses rekruting. Dalam proses recruiting, pertama melihat kualifikasi yang dibutuhkan. Selanjutnya mengikuti tahapan seleksi.

### c. Pengarahan

#### 1) Motivasi

Pertama, untuk melihat sejauh mana komitmen bekerja di lembaga zakat. Kedua, untuk meremukkan *ego*. Ada empat hal yang dapat memotivasi amil untuk konsisten bekerja di lembaga zakat. (1) dalam menghimpun dana ZIS, wakaf, dan hibah, organisasi zakat sesungguhnya tiding sedang kepada muzakki dan muwafiq. Zakat adalah kewajiban bagi yang kaya. Oleh karena itu, semakin besar dana yang dikeluarkan oleh muzakki atau donatur lain, semakin bertambah kebajikan yang diterima amil. (2) dana ZIS, wakaf, dan hibah yang terhimpun harus dikelola dan didayagunakan. (3) apa yang dilakukan organisasi zakat, harus dikomunikasikan dengan baik. Kejujuran harus diungkap secara transparan. Laporan keuangan yang utuh, kemana arah pendayagunaan zakat, dan sebagainya. (4) memperlihatkan organisasi zakat telah mempraktekkan manajemen yang professional. Kemaslahatannya

bukan hanya untuk lembaga zakat saja, melainkan juga merambahi masyarakat luas.

## 2) Komunikasi

Dalam organisasi itu terkait dengan informasi. Ada 2 arti penting yang terkandung. *Pertama*, soal komunikasi. Tertahannya informasi kebanyakan akibat komunikasi yang tidak lancar. *Kedua*, tertahannya informasi karena factor keserakahan. Dengan memberi informasi, dikhawatirkan terjadi kemajuan pada pihak lain.

## 3) Kepemimpinan

Dalam organisasi, kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang erat kaitannya. Kepemimpinan merupakan bagian penting manajemen. Maka tanpa kemampuan manajerial, pemimpin akan menjadi masalah besar bagi organisasi.

## 4) Gaya Kepemimpinan

Pemimpin tidak lepas dari karakter memimpin. Kataker pemimpin terbentuknya sesuai dengan lingkungan dan proses pendewasaannya. Dalam prakteknya, karakter itu jadi unik dengan gaya masing-masing. Ada beberapa gaya kepemimpinan diantaranya *Pertama*, Gaya kepemimpinan demokratis, aspirasi gaya kepemimpinan demokratis menekankan pada suara anggota. *Kedua*, gaya kepemimpinan otoriter, gaya ini memperlihatkan pemimpin yang tidak pernah mau mendengar suara anggota. *Ketiga*, gaya

kepemimpinan egaliter. Dalam egaliter pimpinan bagai moderator, yang mengkoordinasi agar mekanisme organisasi bisa dijamin lancar. *Keempat*, Kepemimpinan Situasional. Ada dua persepsi berkaitan dengan situasional. *Pertama*, ada pimpinan yang tergantung kemana angin berhembus. *Kedua*, ada pemimpin yang mencoba menerapkan sifat-sifat kepemimpinannya dalam kondisi yang tepat (Sudewo, 2004: 117-137).

#### **d. Pengawasan**

Sedangkan pengawasan dalam perspektif Islam adalah proses *amar ma'ruf nahi mungkar*. Tujuan pengawasan adalah untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi. Caranya adalah mengembalikan atau meluruskan berbagai penyimpangan yang terjadi. Atau memberikan masukan secara integral mengapa perjalanan sebuah organisasi tersendat-sendat. Pengawasan erat terkait dengan perencanaan karena sebenarnya perencanaan adalah pengawasan itu sendiri.

##### 1) Pengawasan di Lembaga Zakat

Lembaga zakat merupakan lembaga yang lahir karena tuntutan Islam. Dalam prakteknya lembaga zakat harus mematuhi koridor syari'ah. Oleh karena itu, dalam lembaga zakat, pengawasan dibedakan menjadi dua substansi, yakni

*Pertama*, secara fungsional, pengawasan telah built-in melekat inheren dalam diri setiap amil. Dengan pengawasan melekat, sejak dini pengimpangan telah dikikis oleh tiap amil.

*Kedua*, secara formal, lembaga zakat membuat Dewan Syari'ah. Kedudukan Dewan Syari'ah dilembagakan secara structural. Bersifat formal melalui surat keputusan Badan Pendiri. Karena mengawasi seluruh kegiatan, secara organisasi posisi DEwan Syari'ah berada diatas pimpinan lembaga zakat. Hak dan wewenang Dewan Syari'ah adalah melegalkan dan mengesahkan setiap program lembaga zakat. Juga berhak menghentikan program yang menyimpang dari ketentuan syari'ah.

## 2) Tipe Pengawasan

Pada prakteknya, pengawasan terbagi menjadi tiga tipe dasar, yakni 1) pengawasan awal, 2) pengawasan berjalan, 3) pengawasan akhir.

*Pengawasan awal*, merupakan pengawasan untuk mengantisipasi penyimpangan yang akan terjadi. Bahkan saat merancang perencanaan, faktor-faktor penghambat pun dieksplorasi agar meminimalisir kekeliruan.

*Pengawasan berjalan*, berlangsung selama kegiatan berjalan. Ini terkait erat dengan cara penanggulangan yang telah diantisipasi dalam perencanaan awal. Tujuan pengawasan adalah menekan kekeliruan.

Maka pengawasan berjalan dapat meminta evaluasi di tengah kegiatan yang berjalan.

*Pengawasan akhir* merupakan pengawasan yang dilaksanakan pada setiap akhir kegiatan. Pengawasan ini bersifat kurang aktif. Meski gejala penyimpangan suad bias dideteksi, pengawasan akhir hanya bias dijalankan di akhir kegiatan.

### 3) Tahap Pengawasan

Ada beberapa tahapan dalam proses pengawasan. Tahap-tahap ini adalah:

*Pertama*, Penetapan standard. Arti standard mengacu pada ukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk menilai hasil. Standard bias dibedakan atas dua jenis, yakni standard kualitatif dan standard kuantitatif.

*Kedua*, Pelaksanaan pengawasan. Pelaksanaan pengawasan dapat dibedakan atas tiga kegiatan, yaitu pelaksanaan melekat, pelaksanaan berkala (periodik), dan pelaksanaan mendadak.

*Ketiga*, Analisa pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk menjamin jalannya kegiatan program sesuai dengan standard yang telah ditetapkan. Analisa pengawasan harus mampu mengungkap sebab-sebab penyimpangan. Karena itu, tim pengawas yang ditugaskan tidak boleh memiliki kepentingan yang akan menambah parahnya suatu penyimpangan.

*Keempat*, Rekomendasi dan tindak koreksi. Jika terjadi penyimpangan, maka tim pengawas harus memberi rekomendasi. Ada beberapa rekomendasi hasil pengawasan, diantaranya 1) ubah standard perencanaan, 2) perbaiki pelaksanaan, 3) ganti personil, 4) berani mengambil tindakan.

#### 4) Prinsip pengawasan

Ada beberapa syarat agar pengawasan dalam lembaga zakat dapat diterima dan mempunyai hasil yang obyektif. Syarat-syaratnya 1) sesuai prosedur, 2) memiliki perencanaan, 3) tim pengawas yang tepat dan memiliki integritas tinggi, 4) tidak ada kepentingan tertentu, 5) kendali pimpinan, 6) integritas pemimpin (Sudewo, 2004: 139-153).

#### **e. Prinsip Dasar Manajemen Zakat**

Dalam lembaga zakat ada 4 prinsip yang harus dipahami diantaranya : prinsip rukun Islam, prinsip moral, prinsip lembaga, prinsip manajemen (Sudewo, 2004: 30).

##### 1) Prinsip rukun Islam.

Prinsip rukun Islam yaitu prinsip yang berkaitan dengan pelaksanaan lima rukun Islam secara baik dan seimbang, artinya pelaksanaan kelima rukun Islam tersebut secara menyeluruh.

##### 2) Prinsip moral.

Prinsip moral menyangkut pada moral amil dalam mengelola dana zakat. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam syarat-syarat amil.

### 3) Prinsip lembaga

Menurut Sudewo (2004: 48) ada beberapa prinsip kelembagaan yang harus dimiliki lembaga zakat agar bisa dipercaya oleh donatur dan masyarakat prinsip tersebut adalah figur yang tepat, non politik, non golongan, dan independen.

#### a) Figur yang tepat

Bagi lembaga zakat sebaiknya menempatkan orang yang profesional meskipun tidak terkenal. Karena SDM sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah lembaga zakat.

#### b) Non-politik

Lembaga zakat tidak boleh ikut serta dalam politik praktis. Tetapi lembaga zakat harus mengetahui politik. Seharusnya sangat paham, sehingga bisa mencegah jika ada pihak-pihak yang ingin mempolitisi lembaga zakatnya.

#### c) Non-golongan

Lembaga zakat tidak boleh mementingkan satu golongan atau menelantarkan kelompok yang lain karena berbeda latar belakang. Zakat ditujukan untuk delapan asnaf (mustahiq), tidak boleh dilebihkan atau dikurangi.

d) Independen

Maksud dari independen adalah tidak tergantung pada pihak lain. Bagi amil tujuan zakat adalah membebaskan amil dari ketergantungan pihak manapun bahkan dari donatur sekalipun. Sebesar apapun zakat yang diterima oleh amil, muzakki tidak bisa meminta suatu konsensi khusus. Dengan tidak adanya ketergantungan amil (LAZIS) pada pihak lain mereka berhak menentukan kebijakan organisasi sesuai dengan kondisi organisasi tersebut.

Secara *harfiah* dalam bentuk harta, zakat menjadi hak milik mustahiq. Namun berdasarkan kepentingannya zakat dimiliki seluruh masyarakat tanpa terkecuali. Muzakki tidak perlu tergantung pada satu atau dua lembaga, bahkan dalam kondisi tertentu dia dapat menyalurkan zakatnya langsung kepada mustahiq. Bagi amil, zakat membebaskan ketergantungannya pada muzakki, dan bagi mustahiq zakat adalah haknya tanpa perlu tergantung pada amil dan muzakki.

e) Netral obyektif

Perbedaan dalam manajemen terjadi karena situasi yang berbeda. Menyadari praktek lembaga zakat, amil harus menyadari tumbuhnya perbedaan di lapangan. Jika masalahnya *khilafiyah* sebaiknya netral. Tetapi jika masalahnya berkaitan dengan hal prinsip, amil tak lagi netral tapi harus obyektif.

#### 4) Prinsip manajemen.

Diantara sejumlah kiat yang telah dibakukan, ada dua gaya manajemen yang menarik untuk dikemukakan yaitu *management by result* dan *management by process*.

##### a) Management by result (MBR)

Menurut Sudewo (2004: 55-56) *Management by result* adalah “gaya manajemen yang lebih menekankan pada hasil”. Gaya ini biasa digunakan ketika terjadi atau bahkan menumbuhkan persaingan yang amat runcing. Karena menekankan hasil, seolah gaya MBR menghalalkan segala cara. Orientasi MBR memang lebih jangka pendek. Yang penting adalah memenangkan persaingan hari ini. Gaya ini lebih cocok digunakan oleh perusahaan yang berorientasi hanya pada *profit* semata.

##### b) Management by process(MBP)

Dalam buku manajemen zakat dijelaskan bahwa “gaya *management by process* tidak pernah berbicara tentang hasil, ini lebih menekankan pada pentingnya penataan proses. Pada dasarnya MBP lebih berorientasi pada jangka panjang. Bagi MBP proses memang tidak bisa diabaikan bahkan itu menjadi komponen paling penting.

Menurut penulis, gaya MBP lebih tepat digunakan oleh lembaga zakat. Nilai sebagai landasan utama lembaga zakat sesuai dengan karakter dasar MBP.

Dalam pengelolaan dana zakat ada beberapa pilar utama manajemen pengelolaan dan pemberdayaan zakat sebagaimana diungkapkan oleh Suyitno (2005: 144-145) yaitu:

- a) Amanah, sifat amanah merupakan kunci jaminan mutu dari kepercayaan masyarakat.
- b) Profesional, efisiensi dan efektivitas manajemen memerlukan sikap profesional dari semua pengurus Lembaga Amil Zakat.
- c) Transparan, sistem kontrol yang baik akan terjadi jika jiwa transparansi dalam pengelolaan dana umat dapat dilaksanakan. Sebab kemudahan akses muzakki untuk mengetahui bagaimana dananya diolah akan menambah rasa percaya terhadap lembaga.

Dengan terlaksananya tiga pilar utama dalam pengelolaan manajemen zakat maka akuntabilitas zakat akan tercapai. Muzakki semakin percaya dengan kinerja yang dihalankan oleh lembaga.

### **3. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Dalam merumuskan suatu strategi, manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor yang sifatnya kritical. *Pertama*, strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran

keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai. *Kedua*, dalam merumuskan dan menetapkan manajemen strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. Profil dimaksud harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan. *Ketiga*, pengenalan tentang lingkungan dengan organisasi mana akan berinteraksi, terutama situasi yang membawa persaingan yang harus dihadapi oleh organisasi agar tetap menunjukkan eksistensinya. *Keempat*, suatu strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, serta kelemahan yang ada. *Kelima*, mengidentifikasi beberapa pilihan kemudian dikaji lebih lanjut dengan berbagai alternative yang tersedia untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. *Keenam*, menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan dengan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan. *Ketujuh*, sasaran jangka panjang mempunyai beberapa kriteria, diantaranya adalah (1) bersifat idealistis, (2) jangkauan waktunya jauh ke masa depan, (3) bersifat kualitatif, (4) abstrak. *Kedelapan*, memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu. *Kesembilan*, mempersiapkan SDM yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. *Kesepuluh*, teknologi penunjang. *Kesebelas*, bentuk tipe, dan struktur organisasi yang akan digunakan. *Keduabelas*, menciptakan sistem pengawasan yang menunjang daya inovasi, kreativitas, dan para

pelaksana operasional. *Ketigabelas*, memiliki ukuran penilaian kinerja semua pihak yang terlibat dalam organisasi . *keempatbelas*, menciptakan sistem umpan balik sebagai instrument bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen strategi.

Dari penjelasan diatas, pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen organisasi pada umumnya dan manajemen organisasi bisnis umumnya adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan secara matang. Sehingga organisasi dapat berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Siagian, 1995: 15-17).

#### **4. Tinjauan tentang Lembaga Amil Zakat**

##### **a. Sejarah Singkat Terbentuknya Lembaga Amil Zakat**

Dalam undang-undang Republik Indonesia Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengeloaan Zakat disebutkan bahwa ada dua organisasi pengeloaan zakat di Indonesia, yaitu Badan Amil zakat (BAZ) dan Lembaga Amil zakat (LAZ). Mengenai pola pengumpulan dan pembayaran zakat hingga kini telah mengalami perubahan-perubahan sebagai berikut :

Pertama, zakat dilakukan secara individual oleh mereka yang sadar akan kewajiban berzakat dan sadar untuk berbuat amaal dengan mengeluarkan zakat. Pada tahap ini, amil zakat praktis tidak ada dan kalupun ada masih bersifat lokal atau dilakukan oleh perorangan, misalnya oleh ulama atau kiai.

Kedua, sudah mulai timbul amil zkaat yang berbentuk pengurus, berfungsi dalam jangka waktu tertentu dan kemudian dibubarkan. Jangkauan pengumpulan zakat sudah lebih luas, ini terjadi sesudah dan merupakan gagasan pembaharuan KH. Ahmad Dahlan dan mula-mula dilakukan di lingkungan Muhammadiyah. Meskipun demikian, pembayaran zakat secara individual dan oleh amil perorangan atau lokal, masih tetap berlangsung.

Ketiga, pemerintah mulai turun tangan dalam pembentukan suatu badan amil zakat, hingga terbentuk UU No 38 tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat.

#### **b. Urgensi Lembaga Pengelolaan Zakat**

Pengelolaan zakat oleh lembaga pengelolaan zakat, apalagi yang memiliki kekuatan hukum formaal akan memiliki beberapa keuntungan, antara lain :

*Pertama*, untuk menjamin kepastian dan disiplin pembayar zakat. *Kedua*, untuk menjaga perasaan rendah diri para mustahik zakat, apalagi berhadapan langsung untuk menerima zakat dari muzakki. *Ketiga*, untuk mencapai efisiensi dan efektifitas serta sasaran yang tepat dalam penggunaan harta zakat menurut skala prioritas yang ada pada suatu tempat. *Keempat*, untuk memperlihatkan syiar Islam dalam semangat penyelenggaraan pemerintah islami (Hafidhuddin, 2002: 126).

Selain itu, dalam pengelolaan zakat ada empat tujuan yang hendak dicapai. Pertama, memudahkan muzakki menunaikan kewajiban berzakat. Kedua, menyalurkan zakat yang terhimpun kepada mustahik yang berhak menerimanya. Ketiga, tujuan ini merupakan serangkaian yang kuat, berjalan secara serentak dengan mekanisme yang saling mengisi. Keempat, pengelolaan zakat bisa tercapai yakni terwujudnya kesejahteraan sosial (Sudewo, 2004: 99).

### **c. Syarat dan Tugas Amil Zakat**

Menurut Departemen Agama RI dalam buku *Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Lembaga Pengelola Zakat* (2003: 101-103) menerangkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling berharga. Sehingga pemilihan siapa yang akan menjadi amil zakat harus dilakukan dengan hati-hati. Untuk itu, bagi lembaga zakat, perlu dilakukan kualifikasi SDM agar mendapatkan amil yang dapat melaksanakan

tanggung jawabnya dengan baik. Jika mengacu pada zaman Rasulullah SAW, yang dipilih dan diangkat sebagai amil zakat merupakan orang-orang pilihan. Orang yang memiliki kualifikasi tertentu. Secara umum kualifikasi yang harus dimiliki oleh amil zakat adalah muslim, amanah, dan paham tentang fikih zakat.

### **1) Syarat Amil**

Seorang amil zakat hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- (a) Muslim, karena zakat itu urusan kaum muslimin, maka Islam menjadi syarat bagi urusan mereka. Menurut hadits yang diriwayatkan oleh Ahmad dibolehkan dalam urusan zakat menggunakan amil bukan muslim berdasarkan pengertian umum dari kata "al-amilina alaiha", sehingga termasuk didalamnya pengertian kafir dan muslim. Akan tetapi, yang lebih utama hendaklah segala kewajiban Islam hanya ditangani oleh orang Islam saja.
- (b) Mukallaf, dewasa dan sehat pikiran.
- (c) Jujur, karena dia diamanati harta kaum muslimin.
- (d) Memahami hukum zakat, para ulama' mensyaratkan petugas zakat itu faham terhadap hukum zakat apabila ia diserahi urusan umum. Sebab bila dia tidak mengetahui hukum zakat, maka ia tidak akan

mampu melaksanakan tugasnya secara professional, bahkan ia akan membuat kesalahan.

- (e) Berkemampuan untuk melaksanakan tugas, Petugas zakat hendaklah memenuhi syarat untuk dapat melaksanakan tugasnya secara professional. Kejujuran saja belum mencukupi bila tidak disertai kekuatan dan kemampuan untuk bekerja.

Disebutkan dalam al-Qur'an : "*Sesungguhnya orang yang paling yang kamu ambil untuk bekerja (dengan kita) adalah orang yang paling kuat dan dapat dipercaya*" (al-Qashash: 26).

- (f) Laki-laki, sebagian ulama' mensyaratkan amil zakat itu harus laki-laki. Mereka tidak boleh mempekerjakan wanita sebagai amil zakat karena pekerjaan itu menyangkut urusan sedekah. Namun sebenarnya tidak ada dalil khusus yang melarang wanita untuk bekerja sebagai amil.

- (g) Sebagian ulama' mensyaratkan amil adalah orang merdeka (bukan budak).

Selain itu, menurut Rr. Irfan Safrudin bahwa kriteria untuk menjadi seorang amil zakat, *Pertama*, Mempunyai cukup waktu artinya pekerjaan tersebut menjadi pilihan hidupnya, sehingga seluruh waktunya hanya diperuntukkan mengurus zakat. *Kedua*, mengetahui pengetahuan dalam hukum zakat serta menguasai manajemen keuangan (ilmu ekonomi). *Ketiga*, Mempunyai integritas yang tinggi dan teruji dari segi

akhlak dan kejujurannya sudah diketahui oleh umum. *Keempat*, Baligh.

*Kelima*, Seorang muslim.

Dengan melihat syarat, tugas, ataupun kriteria seorang amil zakat, maka dapat disimpulkan bahwa seorang amil adalah seorang yang profesional dalam menangani zakat dari umat. Oleh karena itu, sudah selayaknya amil zkaat mendapatkan bagian dari harta zakat karena mereka telah mengorbankan pikiran, tenaga, dan waktunya untuk mengurus harta zakat.

Hal ini pernah terjadi pada waktu Khalifah Umar bin Khattab, yaitu ketika Umar bin Khattab mempekerjakan Ibnu Su'di al-Maliki sebagai seorang amilin, kemudian Ibnu Su'di berkata kepada Umar, "Sesungguhnya aku bekerja karena Allah SWT' kemudia Umar menjawab, "Ambillah apa yang aku berikan padamu, sesungguhnya kejadian ini pernah terjadi pada zaman Rasulullah SAW dan Rasulullah memberikan bagian untuk pekerja (amilin) tersebut" (al-Maroghi, 4: 143).

Di sisi lain, suatu lembaga yang dananya berasal dari masyarakat, harus mempunyai manajemen yang baik. Diantara standar manajemen yang baik adalah:

- (a) Amanah. Dalam praktik, masyarakat hanya menyalurkan zakat kepada lembaga yang amanah. Modal mereka hanya trust (kepercayaan). Jika sifat ini terkikis, tamatlah lembaga tersebut.

Amanah memiliki makna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan.

- (b) Profesional. Sifat amanah saja belumlah cukup. Harus diimbangi dengan profesionalisme dalam pengelolaannya. Hanya dengan profesionalitas yang tinggilah dana-dana yang dikelola akan menjadi efektif dan efisien. Profesionalitas dapat dipahami sebagai kerja full time, SDM yang memiliki kapabilitas, jaringan yang luas, data yang lengkap, serta menyangkut performa lembaga yang baik.
- (c) Transparan. Baik segi pelaporan dana, struktur organisasi, sumber penerimaan, arah penyaluran, program kerja maupun SDM. Kontrol harus dari dua arah. *Pertama*, dari internal lembaga/instansi di atasnya, *kedua*, publik. Mekanisme ini berlaku untuk semua lembaga yang dananya berasal dari masyarakat.

## **2) Tugas Amil**

Sedangkan tugas amil adalah semua hal yang berhubungan dengan pengaturan zakat. Amil mengadakan sensus berkaitan dengan:

- (a) Orang yang wajib zakat (muzakki)
- (b) Macam-macam zakat yang diwajibkan
- (c) Besar harta yang diwajibkan
- (d) Mengetahui para mustahik: jumlahnya, jumlah kebutuhan mereka dan jumlah biaya yang cukup untuk mereka.

Menurut Mufraini (2006: 188) dalam bukunya *Akutansi dan Manajemen Zakat*, mengatakan bahwa secara konsep tugas-tugas amil adalah : *Pertama*, melakukan pendataan muzakki dan mustahik, melakukan pembinaan, menagih, mengumpulkan, dan menerima zakat, mendoakan muzakki saat menyerahkan zakat kemudian menyusun penyelenggaraan sistem administrasi dan manajerial sistem zakat yang terkumpul tersebut. *Kedua*, memanfaatkan data terkumpul mengenai peta mustahik dan muzakki, memetakan jumlah kebutuhannya, dan menentukan kiat distribusinya. Pembinaan berlanjut untuk orang yang menerima zakat.

Oleh karena itu, saat ini biasanya tugas pokok seorang amil zakat dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

(a) Urusan Penghasil (pengumpul) Zakat

Para petugas penghasil zakat melaksanakan pekerjaan pengumpulan zakat. Tugas mereka menyerupai tugas para penagih pajak saat ini, diantara tugas itu adalah melakukan sensus terhadap orang-orang wajib zakat, macam harta yang mereka miliki, dan besar harta yang wajib dizakati. Kemudian menagih kepada para wajib zakat lalu menyimpan dan menjaganya untuk diserahkan kepada bagian yang mengurus pembagian zakat.

(b) Urusan Pembagi Zakat

Urusan ini hampir sama dengan yang dilakukan oleh Departemen Sosial di zaman sekarang. Bagian ini bertugas memilih cara yang paling baik untuk mengetahui para mustahik zakat, kemudian melaksanakan klasifikasi terhadap mereka dan menyatakan hak-hak mereka. Juga menghitung jumlah kebutuhan mereka dan jumlah biaya yang cukup untuk mereka sesuai dengan jumlah dan kondisi sosialnya.

Imam Nawawi berkata: "Hendaklah imam dan pelaksana serta orang yang disertai tugas membagikan zakat, melakukan pencatatan para mustahik serta mengetahui jumlah mereka, sehingga seluruh zakat itu diselesaikan setelah diketahui jumlah zakat itu, agar segera diselesaikan hak mereka dan untuk menjaga terjadinya kerusakan barang yang ada padanya".

Bagian urusan ini harus mempunyai cabang di setiap daerah.

Mungkin juga urusan ini dibagi kepada beberapa bagian lagi :

Pertama, Bagian urusan fakir yang telah mampu bekerja, meliputi orang tua, para janda, yatim piatu, dan para penderita yang ditimpa bencana ketika mereka sedang bekerja, dan orang-orang lemah, seperti orang sakit, orang buta, orang lumpuh, dan orang cacat, orang lemah akal, baik orang gila, idiot, dan sebagainya. Dengan syarat mereka terbukti tidak mempunyai kekayaan, baik harta warisan ataupun yang lainnya.

Kedua, Bagian urusan orang-orang yang berpenghasilan rendah. Mereka dapat mencari nafkah tetapi usaha tidak mencukupi karena upah kecil, tanggungan banyak, atau harga mahal dan lain-lain. Sebagian ahli fikih menganggap mereka orang miskin.

Ketiga, Bagian urusan orang-orang berutang. Bagian ini meliputi para penderita akibat bencana alam dan orang-orang berutang bukan karena masalah haram.

Keempat, Bagian urusan orang-orang yang hijrah, orang-orang yang diusir, para suaka politik yang melarikan diri dari negeri kafir atau negeri yang didzolimi. Demikian juga para mahasiswa yang dikirim ke luar negeri dalam rangka kepentingan Islam. Mereka termasuk *ibnu sabil*.

Kelima, Bagian urusan organisasi (lembaga) penyiaran Islam di negeri kafir berupa dakwah dan menyampaikan risalah Islam ke seluruh dunia. Juga untuk mengembalikan hukum Islam di negara mereka, serta membebaskan negeri Islam dari para penguasa kafir dan hukum kekafiran.

Di Indonesia, berdasarkan keputusan Menteri Agama RI Nomor 581 Tahun 1999 Pasal 22, dijelaskan bahwa lembaga zakat harus memiliki persyaratan teknis, antara lain :

- (a) Berbadan hukum.
- (b) Memiliki data muzakki dan mustahik.

(c) Memiliki program kerja.

(d) Melampirkan surat pernyataan bersedia diaudit.

Persyaratan tersebut tentu mengarah pada profesionalitas dan transparansi dari setiap lembaga pengelola zakat. Dengan demikian, diharapkan masyarakat akan semakin bergairah menyalurkan zakatnya melalui lembaga pengelola zakat.

#### **d. Karakteristik Lembaga Pengelola Zakat**

Bicara status kepemilikan dan karakter lembaga, merupakan bagian penting dalam pembahasan keuangan. Tak paham jati diri dan asal usul kelembagaan, akan berakibat pada kekeliruan cara penanganannya termasuk program-program yang dikemas.

Menurut Sudewo (2004, 208-209) mengatakan bahwa di Indonesia ada dua lembaga yang sama-sama berlegal yayasan, tetapi memiliki karakteristik yang cukup berbeda yaitu lembaga nirlaba dan lembaga *not for profit*. Sesuai dengan kata makna, arti *nir* adalah nihil atau kosong. Berarti *nirlaba* adalah nihil laba. Dengan demikian, lembaga nirlaba memang didirikan tidak untuk mencari laba serupiahpun dari kegiatan-kegiatannya. Tiap lembaga nirlaba tentu mempunyai visi dan misi yang khusus. Bicara visi dan tanpa mencari laba, berarti ada hal yang diperjuangkan. Apa itu? Itulah nilai-nilai dan moralitas yang diusung

lembaga nirlaba. Inilah segi yang paling mendasar yang membedakan lembaga nirlaba dengan perusahaan.

Produk lembaga nirlaba adalah nilai dan moral. Sedang produk perusahaan adalah barang dan jasa. Dalam memperjuangkan nilai dan moralitas, lembaga nirlaba tetap membutuhkan dana. Dana yang diperoleh hanya untuk operasional, bukan mencari uang untuk meraup laba sebesar-besarnya. Sumber dana berasal dari donasi masyarakat. Sifat dana tentu tidak mengikat dan bukan pinjaman, baik berasal dari zakat, infaq, shadaqah, wakaf, dan hibah. Lembaga nirlaba dapat saja membuat usaha, yang hasil usahanya bisa digunakan untuk menunjang operasional dan membiayai berbagai kegiatannya. Contoh organisasi yang termasuk lembaga nirlaba adalah lembaga zakat baik BAZ, LAZ, dan BAZNAZ, panti-panti asuhan yatim dan jompo.

Oleh karena itu, sebagai organisasi nirlaba, lembaga zakat juga memiliki karakteristik seperti organisasi nirlaba lainnya :

Pertama, Sumber daya (baik dana maupun barang) berasal dari donatur yang mempercayakannya kepada lembaga. Para donatur tersebut tidak mengharapkan keuntungan kembali secara materi dari lembaga pengelola zakat.

Kedua, Menghasilkan berbagai jasa dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat. Jasa-jasa tersebut tidak dimaksudkan untuk mendapatkan laba.

Ketiga, Kepemilikan lembaga pengelola zakat tidak seperti lazimnya pada organisasi bisnis. Bisaanya terdapat pendiri, yaitu orang-orang yang bersepakat untuk mendirikan lembaga pengelola zakat. Pada hakikatnya lembaga pengelola zakat bukanlah milik pendiri, melainkan milik umat. Hal ini dikarenakan sumber daya organisasi terutama berasal dari masyarakat.

Namun tentunya selain itu organisasi pengelola zakat mempunyai karakteristik yang membedakan dengan organisasi lembaga lainnya, antara lain :

- 1) Terikat dengan aturan prinsip-prinsip syari'ah.
- 2) Sumber dana utama adalah dana zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf.
- 3) Biasanya memiliki Dewan Pengawas Syari'ah dalam struktur organisasinya.

#### **e. Jenis Dana yang Terdapat pada Lembaga Pengelola Zakat**

Lembaga Pengelola Zakat dapat menerima dan mengelola berbagai jenis dana. Dengan demikian, di lembaga pengelola zakat terdapat berbagai jenis dana, antara lain :

- 1) Dana Zakat

Pada dasarnya, zakat terdiri dari dua jenis, yaitu zakat maal dan zakat fitrah. Zakat maal wajib dikeluarkan oleh orang-orang yang memiliki harta atau kekayaan yang telah memenuhi syarat, seperti

nishab, milik sempurna, berkembang, haul. Sedangkan zakat fitrah wajib dikeluarkan oleh orang-orang yang mampu setiap bulan Ramadhan.

Secara bahasa zakat berarti tumbuh, bersih, berkembang, dan berkah. Seorang yang membayar zakat karena keimanannya niscaya akan memperoleh kebaikan yang banyak. Sedangkan menurut terminologi syari'ah, zakat berarti kewajiban atas harta atau kewajiban atas sejumlah harta untuk kelompok tertentu dan dalam waktu tertentu.

Kewajiban atas sejumlah harta tertentu, berarti zakat adalah kewajiban atas harta yang bersifat mengikat dan bukan anjuran. Kewajiban tersebut terkena kepada setiap muslim ketika mereka sudah memiliki sejumlah harta yang sudah memenuhi batas nisabnya. Kelompok tertentu berarti adalah mustahik dalam 8 golongan. Waktu untuk mengeluarkan zakat berarti adalah ketika sudah berlalu setahun untuk zakat emas, perak, perdagangan, dan lain-lain. Ketika panen untuk hasil tanaman, ketika memperoleh rikaz dan ketika bulan Ramadhan sampai sebelum shalat ied untuk zakat fitrah.

## 2) Dana Infaq/Shadaqah

Dalam penjelasan tentang terminologi dari zakat, dapat diketahui bahwa zakat adalah kewajiban harta yang spesifik, memiliki syarat tertentu, alokasi dan waktu tertentu. Sedangkan yang dimaksud infak

adalah mengeluarkan atau membelanjakan harta yang mencakup zakat dan non-zakat. Infak ada yang wajib dan ada yang sunnah. Infak wajib diantaranya kafarat, nadzar, zakat, dan lain-lain. Dan infak sunnah diantaranya infak kepada fakir miskin sesama muslim, infak bencana alam, dan lain-lain. Dalam pengertian umum infak sering juga diartikan sebagai menafkahkan atau membelanjakan harta, baik di jalan Allah maupun digunakan untuk kemaksiatan. Tetapi yang dimaksud dengan anjuran berinfaq adalah tentunya digunakan di jalan Allah swt, baik yang wajib atau sunnah.

Adapun infaq berasal dari kata *anfaqa* yang berarti mengeluarkan sesuatu (harta) untuk kepentingan sesuatu. Menurut terminologi syariat, infaq berarti mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapatan/penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan Islam.

Sedangkan sedekah berasal dari kata *shadaqa* yang berarti benar. Orang yang suka bersedekah adalah orang yang benar pengakuan imannya. Menurut terminologi syari'ah, pengertian sedekah sama dengan pengertian infaq, termasuk juga hukum dan ketentuan-ketentuannya. Hanya saja, jika infak berkaitan dengan materi, sedekah memiliki arti yang lebih luas, menyangkut juga hal yang bersifat non materiil (Hafidhuddin, <http://walausetitik.blogspot.com>: 31-03-2007).

Jika zakat ada nishabnya, infaq tidak mengenal nishab. Infaq dikeluarkan setiap orang yang beriman, baik yang berpenghasilan tinggi maupun rendah, apakah ia di saat lapang maupun sempit (QS. 3:134). Jika zakat harus diberikan pada mustahik tertentu (*8 asnaf*), maka infaq boleh diberikan kepada siapapun. Misalnya, untuk kedua orang tua, anak-yatim, dan sebagainya (QS. 2:215).

Lain halnya yang dikemukakan oleh Sahri Muhammad (2006), bahwa pengertian infak adalah mengeluarkan sebagian harta untuk kemaslahatan atas “keputusan para ahlinya secara bersama” yang dikiaskan pada bentuk-bentuk “mengeluarkan sebagian harta yang telah baku” yaitu zakat. Dengan demikian “zakat dan infak” pada dasarnya merupakan dua sejoli yang diwajibkan atas kekayaan kita. Yang pertama yaitu zakat, dengan ketentuan kadar, jenis dan jumlah yang permanen sampai hari kiamat. Sedangkan yang kedua yaitu infak, dengan ketentuan jenis, kadar, dan jumlahnya mengikuti kepentingan kemaslahatan umum (Muhammad, 2006: 37)

Sedangkan sedekah berasal dari kata *shadaqa* yang berarti benar. Orang yang suka bersedekah adalah orang yang benar pengakuan imannya. Menurut terminologi syari’ah, pengertian sedekah sama dengan pengertian infaq, termasuk juga hukum dan ketentuan-ketentuannya. Hanya saja, jika infak berkaitan dengan materi, sedekah

memiliki arti yang lebih luas, menyangkut juga hal yang bersifat non materiil (Hafidhuddin, <http://walausetitik.blogspot.com>: 31-03-2007).

Shadaqah maknanya lebih luas dari zakat dan infak. Shadaqah dapat bermakna infak, zakat, dan kebaikan non materi. Dalam hadits riwayat Imam Muslim dari Abu Dzar, Rasulullah saw memberi jawaban kepada orang-orang muslim yang cemburu terhadap orang kaya yang banyak shadaqah dengan hartanya, beliau bersabda : *“Setiap tasbih adalah shadaqah, setiap takbir adalah shadaqah, setiap tahmid adalah shadaqah, setiap tahlil adalah shadaqah, amar ma’ruf shadaqah, nahi munkar shadaqah dan menyalurkan syahwatnya pada istri juga shadaqah”*. Termasuk juga menurut hadits Nabi, senyum yang tulus ikhlas dan kata-kata yang baik itu sebagai satu bentuk shadaqah. Dengan demikian, secara umum shadaqah bermakna semua kebajikan atau kebaikan yang dilandasi dengan keikhlasan.

### 3) Dana Wakaf

Wakaf yang terambil dari kata kerja bahasa arab “Waqafa” menurut bahasa berarti menahan atau berhenti. Dalam hukum Islam, wakaf berarti menyerahkan suatu hak milik yang tahan lama (zatnya) kepada seseorang atau nadzir (penjaga wakaf), baik berupa perorangan maupun badan pengelola, dengan ketenyuan bahwa hasil atau manfaatnya digunakan untuk hal-hal yang sesuai dengan ajaran syari’at Islam. Harta yang telah diwakafkan keluar dari hak milik yang

mewakafkan, dan bukan pula menjadi hak milik nadzir. Tetapi menjadi hak milik Allah dalam pengertian hak masyarakat umum.

Dasar hukum wakaf diambil dari al-Qur'an, sunnah, dan ijma' ulama. Dalam al-Qur'an dijelaskan *"Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sebagian harta yang kamu cintai. Dan apa saja yang kamu nafkahkan, maka sesungguhnya Allah mengetahuinya"* (QS. Ali Imran: 93). Sedangkan sabda Nabi saw *"Apabila manusia wafat, terputuslah amaal perbuatannya, kecuali dari tiga hal, yaitu sedekah jariyah, ilmu pengetahuan yang dimanfaatkan, dan anak yang shaleh"* (HR Muslim). Dari para ulama sendiri menafsirkan sabda Rasulullah *"sedekah jariyah"* sebagai wakaf, bukan sebagai wasiat memanfaatkan harta.

Wakaf adalah pemberian hibah kaum muslimin atas nama Allah swt. Hibahnya kepada Allah swt untuk keperluan kaum muslimin. Statusnya milik Allah swt sehingga tidak boleh dihadiahkan, dihibahkan, diwariskan, atau dijual.

#### 4) Dana Pengelola

Yang dimaksud dengan dana pengelola disini adalah dana hak amil yang digunakan untuk biaya operasional lembaga. Dana ini bersumber dari : 1) Hak amil dari dana zakat, 2) Bagian tertentu dari dana infak/shadaqah, 3) Sumber-sumber lain yang tidak bertentangan dengan syari'ah.

#### **f. Kegiatan Keuangan Lembaga Zakat**

Seperti juga struktur keuangan lembaga yang lain, struktur keuangan lembaga zakat terdiri dua bidang yaitu Bendahara dan Akuntansi. Sebagai prosedur, tugas bendahara mengadakan verifikasi keuangan. Ada dua verifikasi keuangan yang dikerjakan, yaitu verifikasi penerimaan dan verifikasi pengeluaran.

Sedang bidang akuntansi melakukan tugas pencatatan keluar masuknya uang. Pencatatan ini diinput dalam jurnal harian. Setelah itu di-*posting* ke dalam buku besar. Usai pencatatan, bukti-bukti tersebut disusun sebagai arsip-arsip keuangan. Penyesuaian pencatatan dilakukan, sebelum bagian akuntansi membuat laporan keuangan lembaga yang dibutuhkan masyarakat untuk mengetahui kondisi keuangan sesungguhnya.

Dalam kerjanya, akuntansi memilah atas dua segi yakni akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi keuangan dibuat sesuai dengan PSAK (pernyataan standar akuntansi). Sementara akuntansi manajemen dikerjakan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Bila lembaga profesional, akuntansi manajemen akan dibuat sesuai dengan cita-cita ingin berkembangnya lembaga. Jika lembaganya tidak profesional, akuntansi manajemen menjadi asing karena tidak pernah masuk dalam agenda perencanaan.

Tujuan dari akuntansi manajemen adalah menentukan kepentingan manajemen yang lebih luas berdasarkan penggunaan dana keuangan yang ada. Ada pilihan-pilihan kebijakan yang diambil. Mana yang layak dijalankan pada tahun ini. Mana yang kira-kira pantas pada tiga tahun mendatang, atau 5 tahun berikutnya.

Perencanaan lembaga mencerminkan sosok lembaga zakat. Tegasnya, jati diri lembaga dapat diketahui dengan menyimak konsep perencananya. Perencanaan yang baik memang tidak lepas dari data keuangan yang dimiliki. Dari data keuangan, lembaga zakat dapat menentukan target perolehan zakat maupun dana lainnya di tahun-tahun mendatang.

Semangat yang dibawa bersama perintah zakat adalah adanya perubahan kondisi seseorang dari mustahik (penerima) menjadi muzakki (pemberi). Bertambahnya jumlah muzakki akan mengurangi beban kemiskinan yang ada di masyarakat. Namun, keterbatasan dana zakat yang berhasil dihimpun sangat terbatas. Hal ini menuntut adanya pengaturan yang baik sehingga potensi umat ini dapat dimanfaatkan secara optimal. Dan dibutuhkan lembaga-lembaga yang khusus mengelola dana-dana zakat ini secara profesional.

#### 1) Penghimpunan Dana

Peran fungsi dan tugas divisi atau bidang penghimpunan, memang dikhususkan mengumpulkan dana zakat infak dan wakaf dari

masyarakat. Dalam melaksanakan aktivitas penggalangan dana, bagian penghimpunan dapat menyelenggarakan berbagai kegiatan. Ragam kegiatan itu tergantung kemampuan tim dalam mengembangkan program.

Inti kegiatan penghimpunan sesungguhnya terletak pada dua hal. Pertama, dananya berasal dari donatur baik perorangan maupun perusahaan. Kedua, sebagai manusia, donatur mengeluarkan dana karena ada sentuhan tertentu. Karena dua hal ini, yakni donatur sebagai subyek dan adanya layanan khusus, maka devisi penghimpunan dapat mengembangkan dua bidang dalam koordinasi dan kendalinya. Dua bidang itu adalah bidang Galang Dana dan bidang Layanan Donatur.

(a) Galang dana

Bidang galang dana, bertugas hanya menghimpun dana donatur. Kegiatan yang dilakukan lebih mengarah pada penetrasi market donatur. Diantara kegiatan dan layanan yang dapat dilakukan galang dana adalah *Pertama*, Kampanye; *Kedua*, Kerja sama program dengan lembaga lain; *Ketiga*, Seminar dan diskusi; *Keempat*, Pemanfaatan rekening bank.

(b) Layanan Donatur

Layanan donator tak lain adalah *customer care* atau *customer service*. Sedangkan tugas yang dilakukan oleh Layanan Donatur

cukup bervariasi. Diantaranya adalah *Pertama*, data donatur; *Kedua*, Keluhan; *Ketiga*, Follow Up keluhan (Sudewo, 2004: 190-204)

Panduan dalam penghimpunan dana mencakup tentang jenis dana dan cara yang diterima. Organisasi pengelola harus menetapkan jenis dana dan cara yang akan diterima sebagai sumber dana. Setiap jenis dana memiliki karakteristik sumber dan konsekuensi pembatasan berbeda yang harus dipenuhi oleh lembaga pengelola zakat.

Jenis dana yang dapat dihimpun organisasi pengelola zakat tidak terbatas hanya zakat, dana yang dapat dihimpun menurut UU No 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dan realitas masyarakat adalah sebagai berikut :

- (a) Infaq/Shadaqah
- (b) Wasiat
- (c) Waris
- (d) Kafarat
- (e) Wakaf
- (f) Hibah

Masing-masing jenis dana ini mempunyai karakteristik sumber dan pembatasan-pembatasan yang berbeda dalam penyalurannya. Karakteristik sumber dan pembatasan berupa ketentuan syariah, ketentuan perundang-undangan, atau pembatasan yang berasal dari muzakki atau dermawan.

Karakteristik sumber dan pembatasan-pembatasan harus menjadi pertimbangan para pengelola zakat. Oleh karena itu, organisasi pengelola zakat harus menetapkan jenis dana yang akan diterima sesuai dengan kemampuan untuk memenuhi pembatasan yang melekat pada dana yang akan diterimanya.

Selain jenis dana, panduan yang harus dibuat terkait dengan penghimpunan adalah cara penerimaan dana. Penentuan cara penerimaan dana akan berpengaruh signifikan terhadap efektifitas penghimpunan dana. Penentuan cara penerimaan dana juga akan berpengaruh terhadap biaya dalam menghimpun dana karena setiap cara penerimaan dana membutuhkan sarana atau alat dan pengendalian yang berbeda. Ada tiga cara dana diterima, melalui rekening di bank, counter, atau jemput bola.

Sedangkan menurut Didin hafidhuddin, ada empat strategi pokok pengelolaan zakat untuk meningkatkan jumlah pengumpulan zakat. Keempat strategi pokok itu adalah memperluas sosialisasi zakat, penguatan kelembagaan pengelolaan zakat, peningkatan pendayagunaan zakat, dan membangun koordinasi yang erat diantara semua lembaga pengelola zakat (Sarnapi/Setiyaji, 2005: <http://www.pikiran-rakyat.com>)

Dalam UU No 38 tentang Pengelolaan Zakat Bab IV mengenai Pengumpulan Zakat Pasal 12, dijelaskan bahwa 1) pengumpulan

zakat dilakukan oleh badan amil zakat dengan cara menerima atau mengambil dari muzakki atas dasar pemberitahuan muzakki. 2) badan amil zakat dapat bekerja sama dengan bank dalam pengumpulan zakat harta muzakki yang berada di bank atas permintaan muzakki.

## 2) Penyaluran Dana

Penyaluran dana memerlukan panduan yang lebih luas dibandingkan dengan penghimpunan dana. Panduan dalam penyaluran dana setidaknya mencakup penerima dana, ruang lingkup bidang sasaran, sifat penyaluran, prosedur pengeluaran dana, dan pertanggung jawaban atas penggunaan dana.

### (a) Penerima Dana

Sebagaimana telah disebutkan, sasaran zakat sudah disebutkan dalam surat al-Taubah 60 yaitu terdiri dari 8 golongan (1) fakir, (2) miskin, (3) amil, (4) muallaf, (5) memerdekakan budak, (6) orang-orang yang berhutang, (7) keperluan di jalan Allah, (8) orang-orang yang sedang dalam perjalanan. Delapan golongan mustahik dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu :

#### (1) Kelompok Permanen

Termasuk kelompok ini adalah fakir, miskin, amil, dan muallaf. Pengertian permanen dalam hal ini adalah bahwa empat golongan mustahik ini diasumsikan akan selalu ada dalam

wilayah kerja organisasi pengelola zakat dan karena itu penyaluran dana kepada mereka akan terus menerus atau dalam waktu lama walaupun secara individu penerima berganti-ganti.

#### (2) Kelompok Temporer

Termasuk kelompok ini adalah riqab, ghorimin, fisabilillah, dan ibnu sabil. Pengertian temporer dalam hal ini adalah bahwa empat golongan mustahik ini diasumsikan tidak selalu ada di wilayah kerja organisasi pengelola zakat dan walaupun ada maka penyaluran dana kepada mereka tidak akan terus menerus atau tidak waktu panjang.

#### (b) Ruang Lingkup Bidang Sasaran

Pemilihan ruang lingkup bidang sasaran harus dituangkan dalam panduan agar dana yang dihimpun tidak dialokasikan secara periodik dan hanya tertumpu pada satu aspek saja. Dan pemilihan ruang lingkup sasaran dapat berbeda satu organisasi dengan organisasi pengelola zakat lainnya.

#### (c) Bentuk dan Sifat Penyaluran

Salah satu pertanyaan yang sering muncul dalam pengelolaan zakat adalah apakah zakat dan dana lainnya dapat diberikan dalam bentuk dana produktif? Pemahaman seperti ini dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang berujung pada batasan melanggar atau tidak melanggar ketentuan syar'I menurut masing-masing pendapat.

Adapun pemberdayaan adalah penyaluran zakat atau dana lainnya yang disertai target merubah keadaan penerima (lebih dikhususkan kepada golongan fakir-miskin) dari kondisi mustahik menjadi muzakki. Target ini adalah target besar yang tidak dapat dicapai dengan mudah dan dalam kurun waktu yang singkat.

(d) Prosedur Pengeluaran Dana

Pengeluaran dana, baik untuk pihak di luar pengelola maupun untuk mengelola sendiri, harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip kehati-hatian.

(e) Pertanggungjawaban Pengeluaran Dana

Setiap pengeluaran dana harus ada pertanggungjawaban secara tertulis, lengkap, dan sah. Sekecil apapun dana yang dikeluarkan harus dipertanggungjawaban. Dalam pertanggungjawaban harus dapat dinilai baik dari kesesuaian maupun kebijakan lembaga.

3) Pendayagunaan Dana

Tanpa menafikan peran devisi yang lain, sesungguhnya jatuh bangunnya lembaga zakat terletak pada kreativitas devisi pendayagunaan, yaitu program apa yang bisa dikembangkan untuk pemberdayaan mustahik. Karena program pemberdayaan mustahik merupakan inti dari *zakat raising*. Dari program ini, masyarakat dapat mengetahui sejauh mana performance sebuah lembaga zakat.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No 581 Tahun 1999 Pasal 28 dikemukakan bahwa dalam mendayagunakan dana zakat dan dana lainnya, lembaga pengelola zakat harus memiliki persyaratan dan prosedur, antara lain :

(a) Pendayagunaan hasil pengumpulan zakat untuk mustahik dilakukan berdasarkan persyaratan sebagai berikut :

(1) Hasil pendataan dan penelitian kebenaran mustahik delapan ashnaf fakir, miskin, amil, muallaf, riqab, ghorimin, fisabilillah, dan ibnu sabil.

(2) Mendahulukan orang-orang yang paling tidak berdaya memenuhi kebutuhan dasar secara ekonomi dan sangat memerlukan bantuan.

(3) Mendahulukan mustahik dalam wilayahnya masing-masing.

(b) Pendayagunaan hasil pengumpulan zakat untuk usaha yang produktif dilakukan berdasarkan sebagai berikut :

(1) Apabila Pendayagunaan zakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sudah terpenuhi dan ternyata masih terdapat kelebihan.

(2) Terdapat usaha-usaha nyata yang berpeluang menguntungkan.

(3) Mendapat persetujuan tertulis dari dewan perhitungan.

Selain itu, dijelaskan juga dalam Bab V Pasal 16 bahwa 1) hasil pengumpulan zakat didayagunakan untuk sesuai dengan ketentuan

agama. 2) pendayagunaan hasil pengumpulan zakat berdasarkan skala prioritas kebutuhan mustahik dan dapat dimanfaatkan untuk usaha yang produktif. 3) persyaratan dan prosedur pendayagunaan hasil pengumpulan zakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diatur dengan keputusan menteri. Sedangkan dalam Pasal 17 dijelaskan bahwa hasil penerimaan infak, shadaqah, hibah, wasiat, waris, kafarat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 didayagunakan terutama untuk usaha produktif.

Pijakan yang lain, target perolehan dana zakat, infaq, shadaqah, wakaf, dan hibah dipatok berdarakan anggaran yang diajukan oleh devisi pendayagunaan. Saat pendayagunaan mengajukan, secara otomatis bidang lainnya kan menyesuaikan diri dengan target pekerjaan pemberdayaan pada mustahik. Jika kaumulasi dana yang dibutuhkan A, maka tugas devisi penghimpunan harus memenuhi kebutuahn A.

Kebijakan ini mencerminkan tiga hal. *Pertama*, devisi pendayagunaan yang lebih aktif harus mendsain kebutuhan program pemberdayaan. *Kedua*, bidang yang lain harus aktif juga untuk menghitung kebutuhan yang diperlukan guna menunjang program yang ditaearkan devisi pendayagunaan. *Ketiga*, devisi penghimpunan harus lebih aktif lagi karena bisa menjadi target yang dibutuhkan ternyata besar sekali (Sudewo, 2004: 217).

Keberhasilan zakat, Infak, dan Shadaqah tergantung kepada pendayagunaan dan pemanfaatannya. Walaupun seorang muzakki mengetahui dan mampu memperkirakan jumlah zakat yang akan ia keluarkan, tidak dibenarkan jika ia menyerahkan kepada sembarang orang yang ia sukai. Karena zakat harus diberikan kepada yang berhak yang sudah ditentukan oleh agama. Penyerahan yang benar adalah melalui badan amil zakat. Walaupun demikian, kepada badan amil zakat manapun, tetap mempunyai tanggung jawab untuk mengefektifkan pendayagunaannya. Pendayagunaan yang efektif adalah efektif manfaatnya (sesuai dengan tujuan) dan diberikan kepada mustahik secara tepat guna.

Oleh karena itu, menurut Ghazali, dkk (1991: 193-196) dalam bukunya Pedoman Zakat 9 seri menyatakan bahwa pendayagunaan dana yang terkumpul di lembaga zakat dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat, meliputi :

(a) Bidang sarana ibadah

(1) Membantu membangun/merehabilitasi masjid, langgar, dan mushalla.

(2) Menggairahkan dan membantu perlengkapan kegiatan ibadah wajib lainnya.

(b) Bidang pendidikan

- (1) Mendirikan dan atau membantu pembangunan/rehabilitasi madrasah dan pondok pesantren terpadu.
- (2) Pembangunan prasarana dan sarana keterampilan.
- (3) Meningkatkan da'wah.
- (4) Penelitian Islam.
- (5) Publikasi mengenai Islam, baik bersifat akademis maupun yang bersifat ilmiah populer.
- (6) Mendirikan perpustakaan Islam dan membantu perpustakaan Islam yang ada

(c) Bidang Kesehatan

- (1) Mendirikan rumah sakit islam.
- (2) Mendirikan puskesmas.
- (3) Mendirikan rumah-rumah bersalin.

(d) Bidang Pelayanan Sosial

- (1) Mendirikan rumah-rumah yatim piatu.
- (2) Mendirikan rumah orang tua jompo.
- (3) Mendirikan rumah penderita cacat.
- (4) Membantu rumah-rumah yatim piatu, orang tua jompo, penderita cacat.

(e) Bidang Ekonomi

- (1) Menyediakan lapangan kerja bagi fakir miskin sesuai keahlian dan kemampuannya.

(2) Memberikan pendidikan dan latihan keterampilan kepada remaja drop out.

(3) Memberikan modal kerja dan sarana bekerja bagi fakir miskin dan remaja drop out.

(4) Membantu persiapan dan pelaksanaan transmigrasi.

Proyek-proyek diatas dapat dilaksanakan sesuai dengan urutan prioritas dan alternatif yang paling memungkinkan bagi penggunaan dana zakat.

Namun yang paling penting adalah merumuskan pendayagunaan yang sesuai dengan konteks Indonesia saat ini. Kedelapan ashnaf yang disebutkan di dalam al-Qur'an perlu penegasannya di dalam konteks Indonesia saat ini. Cara pendayagunaan antara bentuk konsumtif dan produktif atau usaha untuk memajukan pendidikan dan perbaikan ekonomi jangka panjang seperti perbaikan pertanian, peternakan, dan irigasi.

Demikian juga pendayagunaan untuk modal koperasi, atau perkreditan yang berguna bagi mereka yang tidak mampu. Pendayagunaan zakat harus pula secara jelas menyebutkan usaha-usaha kepentingan umum lainnya seperti perbaikan jalan, jembatan, sekolah, masjid, madrasah, memberi bantuan untuk janda yang tidak mampu.

(Ghazali, dkk. 1991: 17)

Sedangkan menurut Ari Sudewo (2004: 226-236) mengatakan bahwa dalam pendayagunaan, ada beberapa kegiatan yang dapat dikembangkan, diantaranya adalah

(a) Pengembangan Ekonomi

Dalam melakukan pengembangan ekonomi, ada beberapa kegiatan yang dapat dijalankan oleh lembaga zakat. Kegiatan ini bisa terbagi ke dalam berbagai program diantaranya,

(1) Penyaluran modal

Penyaluran modal ini dapat diberikan perorangan maupun kelompok. Penyaluran modal ini pun bisa untuk modal kerja ataupun investasi. Dan sebaiknya setiap kebijakan didasarkan pada kondisi lembaga zakat setempat, tentang batasan maksimal modal yang akan diberikan. Diantara bentuk-bentuk kegiatan yang dapat menerima bantuan dana yaitu,

*Pertama*, Pembentukan Lembaga Keuangan. Dalam penyaluran bantuan untuk pengusaha mikro di akar rumput, lembaga zakat dapat mengembangkan lembaga keuangan mikro syari'ah (LKMS). Sebagai mediator, LKMS ini mempunyai kedudukan yang strategis. Melalui LKMS, lembaga zakat tidak perlu mengurus langsung pengusaha gurem. Karena dengan LKMS, lembaga zakat dapat mengontrol pemberdayaan dengan lebih seksama. Ada target yang bisa diprediksi, ada laporan yang bisa distandarisasi,

serta ada data yang bisa dijadikan pola untuk program pemberdayaan.

*Kedua*, Pembangunan Industri. Penyaluran dana untuk modal usaha dan investasi, tidak hanya terpaku pada kisaran dana antara ratusan ribu hingga beberapa juta rupiah saja. Bahkan bisa mencapai ratusan juta rupiah. Seperti pengembangan Usaha hasil Tani (UHT), Ternak Domba Sehat (TDS), dan sebagainya.

*Ketiga*, Penciptaan Lapangan Kerja. Dengan modal yang diberikan, diharap sector usaha yang dibantu tetap dapat mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada.

*Keempat*, Dengan modal yang diberikan, diharap sector usaha yang dibantu tetap dapat mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada.

*Keempat*, Peningkatan Usaha. Modal yang diberikan, setidaknya dapat menyelamatkan usaha yang telah berjalan. Atau dengan modal itu dapat dikembangkan lebih besar lagi. Karena dengan peningkatan usaha, aktivitas ekonomi di masyarakat pun bergerak.

#### (b) Pembinaan SDM

Program yang termasuk paling mudah dilakukan adalah pemberian beasiswa kepada anak-anak dari keluarga miskin. Namun, yang paling penting penekanannya adalah seperti apa yang paling tepat diberikan untuk menyongsong masa depan para penerima beasiswa. Hal kedua yang penting juga dicatat oleh

lembaga zakat adalah pengembangan program pendidikan sebaik apapun yang disiapkan, hanyalah merupakan upaya. Lembaga zakat barangkali bisa memberikan pendidikan yang terbaik kepada anak-anak mustahik. Tetapi persoalan masa depan adalah masalah lain karena lembaga zakat tidak bisa menjamin hal itu.

Ada beberapa program pendidikan yang bisa dikembangkan untuk membantu anak-anak mustahik, diantaranya 1) beasiswa, 2) diklat dan kursus keterampilan, dan 3) sekolah.

(c) Layanan Sosial.

Yang dimaksud dengan layanan sosial adalah layanan yang diberikan kepada kalangan mustahik dalam memenuhi kebutuhan mereka. Kebutuhan mustahik sangat beragam, tergantung kondisi yang tengah dihadapi. Dari kebutuhan yang paling mendasar, seperti kebutuhan darurat untuk makan hari ini, kebutuhan pengobatan, bahkan untuk permohonan modal kerja juga. Semua permohonan rata-rata berasal dari pihak-pihak yang terpaksa meminta bantuan modal kerja kepada lembaga zakat, karena tidak mempunyai akses mendapat bantuan modal dari lembaga lain.

Sedangkan menurut pandangan Ulama yang kompeten, bentuk-bentuk penggunaan dana zakat untuk mustahik dijelaskan dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 2.2**

**Bentuk-bentuk penggunaan dana zakat untuk mustahik menurut pandangan ulama yang berkompeten**

No	Yang Berhak Menerima Zakat	Bentuk-bentuk Penggunaan Dana Zakat	Referensi Ulama'
1	Fakir-Miskin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencukupi kebutuhan hidup setahun</li> <li>• Memenuhi kebutuhan seumur hidup, sepanjang masih miskin</li> <li>• Modal kerja untuk yang mampu bekerja</li> <li>• Memberi alat produksi bagi yang mampu bekerja</li> <li>• Biaya pendidikan, sprt beasiswa</li> </ul>	<p>Imam Maalik, Hambali, dan al-Ghazali</p> <p>Imam Nawawi dan Imam Syafi'i</p> <p>Pengikut Imam Nawawi</p> <p>Imam Ramli, Zarkasyi, Imam Ahmad dan Hambali</p> <p>Seluruh madzhab</p>
2	Amil Zakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji bagi amil</li> <li>• Gaji yang mencukupi hidupnya, jika dari bagian amil tidak mencukupi, ambil gaji dari sumber lain</li> <li>• Pengorganisasian amil ada dua urusan pengumpulan dan pembagian, masing-</li> </ul>	<p>Hadits Abu Daud</p> <p>Imam Syafi'i</p> <p>Mengacu pada hadits, serahkan pekerjaan pada</p>

		masing urusan mempunyai seksi dan bagian	ahlinya
3	Muallaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dakwah Islam</li> <li>• Melunakkan hati yang memusuhi Islam</li> <li>• Pemimpin islam yang amsih lemah imannya</li> </ul>	Hadits Muslim dan turmuzi
4	Memerdekakan budak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membebaskan budak</li> <li>• Membebaskan tawanan muslim</li> <li>• Menghapus penjajahan</li> <li>• Menghapus perbudakan</li> </ul>	Al-Qur'an
5	Orang berhutang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orang yang mengalami bencana</li> <li>• Hutang</li> </ul>	Hadits Muslim dan Ahmad
6	Sabilillah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukarelawan untuk perang</li> <li>• Kemaslahatan umum</li> </ul>	Empat madzhab
7	Ibnu sabil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunawisma</li> <li>• Anak jalanan</li> </ul>	Rasyid Ridla

Sumber : Sahri Muhammad dalam Mekanisme Zakat&Permodalan Masyarakat Miskin (2006: 172-173).

### **g. Pengelolaan Dana Lembaga Pengelola Zakat Ditinjau dari Aspek Manajemen**

Lembaga-lembaga pengelola zakat dituntut merancang program secara terencana dan terukur. Parameter keberhasilan yang digunakan lebih menitikberatkan pada efek pemberdayaan masyarakat, bukan pada populis atau tidaknya suatu program. Misalkan pengguliran program santunan pendidikan. Tugas para pengelola zakat tidak berhenti pada pemberian santunan dana, tapi bagaimana upaya-upaya pemberdayaan memandirikan penerima santunan beasiswa, agar terbebas dari jerat kemiskinan. Bukan membiarkannya dalam kemiskinan hingga terbiasa dan bangga serta menjadi komoditi.

Selain perancangan program yang baik, lembaga-lembaga pengelola zakat perlu melakukan skala prioritas program. Program yang harus diprioritaskan tentu saja program-program yang berefek luas dan jangka panjang, serta tepat pada akar permasalahan. Istilahnya, membunuh suatu induk masalah yang berimbas pada matinya anak-anak masalah. Masyarakat miskin pun perlu dipilih yang potensial untuk dikembangkan, artinya suatu saat ia dapat membantu masyarakat miskin lainnya.

Manfaat yang didapatkan ketika kita melakukan “pilih-pilih” dalam memberi dana zakat adalah terhindarnya duplikasi atau penumpukan bantuan kepada mustahik yang sama. Disamping itu,

kesalahan dalam penyaluran bantuan relatif kecil karena adanya perencanaan dan kontrol yang ketat. Pengetahuan tentang golongan-golongan masyarakat yang berhak menerima zakat menjadi acuan, disamping bukti-bukti administrasi, dan pembuktian aktif berupa investigasi. Dapat dilihat bahwa manajemen ini dapat menyelamatkan potensi dana zakat yang ada di masyarakat.

Kini dapat kita ketahui bahwa banyak langkah yang harus dilakukan oleh sebuah lembaga pengelola zakat dalam penyaluran bantuan. Lembaga harus mampu mengkaji secara mendalam tentang permasalahan-permasalahan sosial yang ada di masyarakat. Melalui diskusi-diskusi, studi literatur, serta penelitian-penelitian diharapkan dapat menemukan akar permasalahan serta solusi-solusi yang tepat. Dalam hal ini, setiap lembaga pengelola zakat hendaknya membuka wacana diskusi serta partisipasi dari masyarakat, hingga ibu-ibu rumah tangga. Proses ini diharapkan mampu menampung berbagai informasi yang diperlukan, sehingga program-program yang digulirkan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Kesalahan dalam menentukan akar permasalahan mengakibatkan kesalahan dalam pemilihan program. Akibatnya permasalahan yang ada di masyarakat tidak berkurang bahkan mungkin bertambah parah.

Selanjutnya langkah perencanaan dan persiapan diikuti dengan langkah-langkah pelaksanaan yang tertata dengan baik dan terukur.

Dalam hal ini, setiap lembaga harus mulai menata semua kemampuan yang ada pada dirinya. Lagi-lagi disini lembaga pengelola zakat harus membuka kesempatan untuk bekerja sama dengan berbagai pihak. Berbagai keterbatasan dalam pelaksanaan program dapat diatasi dengan cara bekerja sama dan membuka pintu partisipasi semua pihak. Bukan suatu yang memaalukan bila sebuah lembaga meminta bantuan, baik berupa dana maupun non-dana. Agar program pemberdayaan kaum miskin ini bisa berjalan dengan baik.

Seringkali terhambatnya suatu program akibat tidak adanya keinginan dari lembaga pengelola zakat untuk meminta bantuan kepada pihak lain, baik dengan alasan independensi (kemerdekaan) maupun gengsi. Di lain pihak, banyak lembaga ataupun perorangan yang memiliki kemampuan serta ingin berpartisipasi tanpa pamrih. Disini perlu adanya sikap proporsional dalam membuka kerjasama.

Hal terakhir yang tidak boleh dilupakan adalah proses evaluasi pelaksanaan program dan pelaporan secara transparan kepada publik. Inilah partisipasi masyarakat dalam menilai kelayakan program, profesionalisme, dan komitmen suatu lembaga dalam memperbaiki kondisi masyarakat. Ketika suatu program dinilai tepat sasaran, maka kepercayaan masyarakat akan semakin meningkat terhadap lembaga tersebut (Thamrin, <http://www.pkpu.or.id>: Jumat, 06 Agustus 2004).

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang yang berlokasi di Sido Makmur 15 Malang, telp (0341) 462 738/7013 295.

##### **B. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yang ingin mendeskripsikan tentang manajemen penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan dana yang diterima oleh Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, serta kendala-kendala yang dihadapi oleh lembaga tersebut. Maka peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif karena peneliti ingin menjelaskan bagaimana Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam mengatur dan mengelola setiap dana yang terkumpul, baik dana zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf serta kendala apa saja yang dihadapi oleh pihak lembaga sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal lembaga ini.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi pada saat penelitian dilakukan. Sedangkan

menurut Nazir (2005: 55) menerangkan bahwa secara harfiah, metode deskriptif adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Dalam mengumpulkan data digunakan teknik wawancara, dengan menggunakan *schedule questioner* ataupun *interview guide*.

Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, kompleks, dan rinci (Indrianto, 2004: 81).

Sedangkan menurut Moleong (2005: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll.

### **C. Sumber Data**

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah sebagai subyek dari mana data-data dapat diperoleh (Arikunto, 2002: 107).

Macam-macam data adalah sebagai berikut :

1. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian melalui prosedur dan teknik dalam pengumpulan data

(Azwar, 1998: 36). Pada penelitian ini, penulis mengambil data primer berupa laporan keuangan yang meliputi penerimaan dana (penghimpunan), arus dana (penyaluran), di Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Baitul Maal Hidayatullah dari tahun 2002-2006, proses manajemen penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana yang diterima oleh Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (evaluasi),

2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber tidak langsung, berupa profil Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH), job description masing-masing bagian, jumlah muzakki, jumlah mustahik, perkembangan muzakki/ donatur, dan lain-lain yang biasanya menggunakan data dokumentasi seperti majalah, internet, buku-buku yang mendukung penelitian ini, dan sebagainya.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah, karena pada umumnya

data yang dikumpulkan digunakan, kecuali untuk penelitian eksploratif, untuk menguji hipotesis yang dirumuskan.

- a. Wawancara, yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

Dengan wawancara akan mendapatkan informasi langsung dari responden. Sedangkan model wawancara yang digunakan adalah wawancara terpimpin, yaitu tanya jawab menggunakan kerangka pertanyaan sebagai pedoman umum jalannya tanya jawab. Kedua belah pihak mempunyai peranan yang berbeda.

Sedangkan menurut Usman dan Purnomo Setiady Akbar (dalam bukunya *Metodologi Penelitian Sosial* mengatakan bahwa keuntungan dari teknik ini adalah pertanyaan sistematis sehingga mudah diolah kembali, pemecahan masalah lebih mudah, memungkinkan analisa kuantitatif dan kualitatif, dan kesimpulan yang diperoleh lebih reliable.

- b. Dokumentasi, adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Sedangkan keuntungan menggunakan dokumentasi adalah biaya relative murah, waktu dan tenaga lebih efisien. Data-data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi

cenderung merupakan data sekunder, sedangkan data-data yang dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara, angket cenderung merupakan data primer atau data yang langsung didapat dari pihak pertama (Usman, dkk. 2004: 42).

Analisis dokumen merupakan salah satu metode terpenting pada penelitian kualitatif untuk mendapatkan data yang berasal dari catatan-catatan tertulis. Analisis dokumen menjadi penting manakala hendak meneliti bagaimana sebuah dokumen dihasilkan/dicapai. Atau jika dikemen tersebut merupakan ekspresi/perwujudan elemen-elemen penting yang relevan dengan fenomene yang diteliti (Efferin dkk, 2004: 147).

Sedangkan Arikunto (2002: 206) mengatakan bahwa metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.

#### **E. Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan adalah metode analisa kualitatif, yaitu suatu analisa dengan menggunakan data yang berhubungan dengan pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang duhadapi. Metode ini juga disebut metode deskriptif analisis non statistik (Moleong, 1998: 5).

Terdapat banyak metode analisis data dalam penelitian kualitatif, salah satu metode yang sistematis dan sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah metode analisis data induktif. Sebagaimana dijelaskan oleh Lexy (2004), bahwa dalam penelitian kualitatif yang sebagian besar berasal dari dokumentasi dan wawancara serta catatan pengamatan, catatan dianalisa untuk memperoleh tema dan pola-pola yang dideskripsikan dan diilustrasikan dengan contoh-contoh.

Selanjutnya dalam penelitian ini, menggunakan proses analisa data secara umum dengan rincian sebagai berikut :

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Reduksi data. Data yang telah dibaca, dipelajari dan ditelaah tersebut mungkin sangat banyak jumlahnya, sehingga memerlukan reduksi (pengurangan, penyusutan, atau penurunan) dengan cara membuat rangkuman dengan tetap menjaga inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang ada.
3. Menyusun hasil reduksi ke dalam satuan-satuannya. Satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya.
4. Mengadakan pemeriksaan keabsahan data (Moleong, 2002: 190).

Pembahasan penelitian dimulai dari pengumpulan data terlebih dahulu kemudian akan dilakukan pembahasan secara berulang-ulang mengenai masalah yang dimaksud. Dan untuk lebih dapat memberikan pembahasan logis, sistematis dan meyakinkan maka analisa yang dilakukan adalah berupaya menjawab permasalahan yang ada, yaitu dengan coba menguraikan teori-teori tentang manajemen pengelolaan dana di lembaga zakat mulai dari aspek penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaanya serta kendala-kendala yang dihadapi oleh pihak lembaga dalam setiap menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Selanjutnya akan dilakukan analisa antara teori yang sudah ada dengan realitas di lapangan, yaitu mengkaji bagaimana aplikasi manajemen pengelolaan dana yang ada di Lembaga Amil Baitul Maal Hidayatullah mulai dari aspek penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana yang ada.

Pada akhir proses penelitian ini, peneliti berusaha menyajikan hasil penelitian dengan cara menguraikan dan mendeskripsikan hasil penelitian dengan kata-kata dan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti.

Dari metode analisis diatas, maka penelitian ini lebih diarahkan untuk mendapatkan gambaran terhadap manajemen dana di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang. Dengan ini, akan diketahui bagaimana

Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam mengelola setiap dana yang masuk baik dalam penyaluran maupun pendaayagunaannya. Tentunya pengelolaan yang dilakukan oleh lembaga ini, tidak lepas dari 1) penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam setiap kebijakan yang telah ditetapkan; 2) tidak bertentangan dengan syari'ah Islam; 3) sejalan dengan UU No 38 tahun 1999 Tentang Pengelolaan zakat.

Langkah-langkah yang secara khusus dilakukan untuk menganalisa manajemen dana di Baitu Maal Hidayatullah Cabang Malang adalah menganalisa penghimpunan dana dari muzakki maupun donatur lain yang meliputi strategi penghimpunan dana, sumber dana yang diterima oleh lembaga, jumlah muzakki, jumlah mustahiq. Kemudian menganalisa pendistribusian dan pendaayagunaan dana yang meliputi pada program apa saja dana akan didistribusikan dan program mana yang menjadi prioritas lembaga. Terakhir adalah peneliti akan menjelaskan tentang kendala-kendala yang dihadapi oleh lembaga baik dalam penghimpunan, pendistribusian, dan pendaayagunaan dana.

## BAB IV

### PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA

#### A. Profil Lembaga

##### 1. Sejarah Singkat Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Malang

Baitul Maal Hidayatullah (BMH) adalah sebuah lembaga sosial dibawah naungan Hidayatullah yang berfungsi mengelola dana zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf ummat dan dana lainnya yang berazaskan Islam yang bersumber pada al-Qur'an dan as-Sunnah. Sebagai wujud kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap Hidayatullah, Baitul Maal Hidayatullah (BMH) mendapat pengukuhan sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional melalui Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 538 Tahun 2001.

Baitul Maal Hidayatullah (BMH) mengelola dana milik ummat yang dipercayakan kepada Hidayatullah untuk disalurkan bagi pemberdayaan ummat, memajukan lembaga-lembaga pendidikan maupun sosial, memajukan dakwah Islam, mengentaskan kaum dhuafa (lemah) maupun mustadh'afin (tertindas). (<http://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah>)

Karenanya, untuk meningkatkan da'wah Islam yang menjadi salah satu tujuan didirikannya lembaga tersebut, Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah yang berpusat di Jakarta memutuskan untuk membuka

beberapa cabang yang tersebar di berbagai kota di Jawa Timur, diantaranya adalah kota Malang.

Pada mulanya, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang yang saat ini berlokasi di Sido Makmur 15 Malang adalah bagian dari organisasi sosial Hidayatullah. Seiring meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi sosial ini, maka diputuskan bahwa lembaga tersebut berdiri secara otonom, baik dari sisi manajemen maupun keuangannya, untuk lebih meningkatkan profesionalitas serta totalitas kinerja segenap pengurus.

Akhirnya pada tanggal 24 April 2002, Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang resmi berdiri berdasarkan SK notaris untuk wilayah Malang nomor : 191 tahun 2002, dan memutuskan Zainal Mustofa sebagai direktur yayasan pertama. Namun, dipertengahan kepengurusan, tepatnya pada tanggal 31 Maret 2005, terjadi perubahan anggaran dasar Yayasan Baitul Maal Hidayatullah berdasarkan SK notaris No: 4 tahun 2005, yang menetapkan Abdullah Warsito, S. Hum sebagai direktur Yayasan Baitul Maal Hidayatullah yang baru.

Setelah BMH telah menjadi LAZNAS (Lembaga Amil Zakat Nasional dan berdiri secara independen, maka dana tidak mungkin didistribusikan hanya ke pesantren saja tetapi harus didistribusikan kepada masyarakat secara luas. Adapun bidang yang ditangani oleh Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang adalah

- a. Bidang sosial, penyantunan anak yatim, yatim piatu, fakir miskin, bantuan dan layanan kesehatan, penyantunan janda miskin, pemberdayaan keluarga miskin, dan pra sejahtera;
- b. Bidang dakwah, pembinaan da'I dan masyarakat didaerah minus dan rawan kristenisasi, konsultasi keluarga sakinah, pembinaan majelis ta'lim (desa dan kota), pembinaan ta'mir dan remaja masjid, pelayanan kajian kantor, pelayanan khutbah jum'ah, pembinaan dan pengembangan al-Qur'an, bantuan pembangunan masjid.
- c. Bidang pendidikan, peningkatan kualitas institusi pendidikan Islam, peningkatan kualitas guru dan pengelola pendidikan, beasiswa dlu'afa dan prestasi.
- d. Solidaritas kemanusiaan, bantuan korban bencana alam, korban kerusuhan dan konflik.
- e. Bidang ekonomi, membangun jaringan dan kerjasama usaha kecil, peningkatan wawasan manajemen dan pendampingan usaha kecil.

## **2. Visi dan Misi**

### **a. Visi**

Menjadi lembaga amil zakat yang terpercaya, amanah dan professional dalam memberikan pelayanan kepada umat.

b. Misi

Sedangkan misi Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang adalah:

- 1) Meningkatkan mutu pelayanan pada umat
- 2) Menjadikan BMH sebagai LAZNAS yang amanah dan professional
- 3) Memberantas keterbelakangan umat melalui Program Pendidikan.
- 4) Meningkatkan ukhuwah dan kesadaran masyarakat melalui program da'wah.
- 5) Memberantas kemiskinan dan ketidakberdayaan umat melalui program sosial.
- 6) Meringankan penderitaan sesama melalui program solidaritas kemanusiaan.
- 7) Menggali dan mengembangkan potensi umat melalui program ekonomi.

**3. Tujuan**

Sedangkan maksud dan tujuan yayasan ini adalah

- a. Menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya sesuai dengan ketentuan syari'ah, melalui program-program yang dilaksanakan bersama Dewan Pusat Hidayatullah.

- b. Menggali berbagai potensi ummat untuk diberdayakan guna mengatasi berbagai problematika ummat sebagai bentuk kepedulian sesama muslim.

#### **4. Struktur Organisasi Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Malang**

Susunan kepengurusan lembaga tersebut terdiri dari DPD, Dewan Pengawas, Dewan Penasehat, Branch Manager, Devisi keuangan, Devisi Pendayagunaan, Devisi SDM, Devisi Penghimpunan, dan Devisi Kopkar. Berikut ini adalah susunan pengurus Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang periode 2002-2007 :

Direktur : Abdullah Warsito, S. Hum

Litbang : M. Fathul Munir, S. Sos.I

Adminitrasi : Abu Fadhiilah, S. Psi

Supervisor Penghimpunan: Shohibuttijar, SE

Anggota : Sudarman

Lukman Amin

Syafruddin

Ikhwanto

Abdul Muin

Pendayagunaan : Humam Hidayat, SS

Humas : Abd. Muin

## 5. Job Discription

### a. Dewan Pengawas

- 1) Mewakili BMH Pusat dan organisasi Hidayatullah setempat untuk mengawasi pengelola BMH Cabang.
- 2) Bersampa-sama dengan Branc Manager memberi pelaporan kepada BMH Pusat dan Organisasi setempat.
- 3) Apabila ada masalah dengan BMH Cabang, BMH Pusat dan organisasi setempat memanggil Dewan Pengawas untuk menjelaskan.
- 4) Mengesahkan rencana kerja dan rencana anggaran BMH.
- 5) Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan rencana kerja yang disahkan yang mencakup kegiatan penghimpunan dan pendayagunaan zakat oleh Pengurus Harian/Pengelola.
- 6) Meminta laporan dan pertanggungjawaban ke Pengurus Harian sesuai kesepakatan atau diluar kesepakatan.
- 7) Mengawasi pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan.
- 8) Melaksanakan pengawasan internal terhadap pelaksanaan tugas administrative dan teknis operasional kegiatan penghimpunan dan pendayagunaan zakat serta penelitian dan pengembangan pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Pengurus Harian/ Pengelola.

9) Menunjuk dan meminta bantuan akuntan publik dalam melaksanakan tugas pemeriksaan keuangan.

b. Direktur

1) Menjalankan jalanya oprasional BMH sesuai dengan kebijakan dan tujuan umum yang telah digariskan.

2) Membuat perencanaan secara periodik yang meliputi rencana, operasional, dan pengawasannya.

3) Memimpin dan mengarahkan secara umum seluruh kegiatan yang dilakukan oleh stafnya sekaligus melakukan pengawasan.

4) Membuat laporan periodik kepada BMH pusat dan masyarakat.

5) Menjalin hubungan dengan pihak-pihak yang terkait.

6) Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja.

7) Bertanggungjawab terhadap pengelolaan dana aset.

8) Menentukan skala prioritas pendayagunaan dana bersama dewan pengawas.

9) Melakukan kontrol terhadap realisasi program.

10) Menyeleksi dan mengadakan studi kelayakan dengan dewan pengawas atas proposal yang diajukan oleh pihak lembaga luar.

c. Litbang

1) Melakukan penelitian dan pengembangan untuk proyek pengembangn lima tahun ke depan.

- 2) Menciptakan terobosan dan inovasi dalam merebut peluang dan kesempatan.
- 3) Merumuskan proyek untuk pengembangan BMH lima tahun ke depan.
- 4) Membuat program kerja minimal 1 tahun ke depan sesuai dengan target dan sasaran yang hendak dicapai.
- 5) Menyelenggarakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM BMH perwakilan.
- 6) Merancang dan membuat media komunikasi dan informasi kepada masyarakat.
- 7) Mewakili ketua BMH disaat berhalangan.

d. Administrasi

- 1) Melakukan fungsi pengarsipan, surat menyurat, dan mempersiapkan seluruh perangkat administrasi.
- 2) Membuat dan mengelola data base nasabah dan simpatisan serta mengontrol penarikan dana ZIS.
- 3) Mencatat dan membukukan setiap transaksi yang telah dilakukan.
- 4) Membuat laporan penarikan dana ZIS
- 5) Bertanggung jawab terhadap semua operasional kantor.
- 6) Bertanggung jawab terhadap inventaris kantor.
- 7) Membuat sistem kantor yang profesional.

e. Supervisor

- 1) Mengontrol dan membantu kelancaran pekerjaan penghimpunan dan humas
- 2) Bertanggungjawab terhadap publikasi program BMH melalui media (elektronik dan cetak).
- 3) Menyelesaikan komplain Donatur/simpatisan yang bermasalah.
- 4) Menggali sekaligus mendata potensi donator/simpatisan untuk dilibatkan lebih jauh terkait dengan perkembangan BMH ke depan.

f. Humas

- 1) Bertanggungjawab terhadap sarana publikasi BMH terutama majalah dan lembar taushiyah
- 2) Membuat laporan keuangan majalah sahid dan lembar taushiyah setiap bulan.
- 3) Membangun kerjasama dengan wartawan untuk memudahkan publikasi program BMH.

g. Pendayagunaan

- 1) Mengontrol dan mengawasi pendayagunaan dana yang sudah rutin berjalan
- 2) Membuat perencanaan pendayagunaan dana yang kemudian diajukan kepada direktur dan dewan pengawas.

#### h. Penghimpunan

- 1) Mobilisasi program BMH ke masyarakat.
- 2) Menggali dan menghimpun potensi dana umat.
- 3) Mencari dan menjaring nasabah baru
- 4) Menyelesaikan keluhan dan komplain dari Donatur dan Simpatisan.
- 5) Bertanggung jawab terhadap penghimpunan dana ZIS.
- 6) Membuat laporan dana ZIS kepada divisi Administrasi.
- 7) Mengontrol penarikan dana ZIS.
- 8) Menginformasikan perpindahan nasabah

### 6. Program Kerja

#### a. Bagian Manager Keuangan

Adapun bidang kerja yang ditangani meliputi :

- 1) Peremajaan computer
- 2) Membuat program input data sekaligus sebagai akuntansi keuangan
- 3) Pembuatan laporan keuangan yang accountable
- 4) Pengadaan sarana penarikan yang baik dan terkontrol
- 5) Penciptaan kantor yang bersih, nyaman dan mendukung lingkungan kerja.
- 6) Optimalisasi pengembalian hutang

- 7) Penambahan inventaris kantor
- 8) Pelaporan penggunaan inventaris
- 9) Penataan kantor baru

b. Bagian Manager Pendayagunaan

Adapun bidang kerja yang ditangani meliputi :

- 1) Pendidikan
- 2) Dakwah
- 3) Sosial
- 4) Ekonomi

c. Bagian Manager Sumber Daya Manusia

Adapun bidang kerja yang ditangani meliputi :

- 1) Up grade Pengetahuan Terkait Dengan Manajemen, Fundrising, Zakat, dan IT
- 2) Pembentukan kepengurusan KPM3 (Konsorsium Pemberdayaan Masyarakat Muslim Malang)
- 3) Mekanisme Kontrol Kerja
- 4) Membangun dan Mendesain kantor yang representatif
- 5) Layanan donatur
- 6) Pembentukan BMH Perwakilan di Batu

d. Bagian Manager Penghimpunan

Adapun bidang kerja yang ditangani meliputi :

- 1) Up grade SDM

- 2) Mengoptimalkan penggalan dana pada donatur
- 3) Bekerjasama dengan instansi (birokrat, corporate, umum)
- 4) Publikasi dan Informasi
- 5) Optimalisasi program hibah barang baru dan purna pakai
- 6) Optimalisasi program hibah ternak tunai
- 7) Pemasaran kotak
- 8) Waqaf Tunai
- 9) Optimalisasi Dana ramadhan
- 10) Keluarga Cinta Infaq

## **7. Paket Layanan**

Paket layanan yang disediakan bagi masyarakat yang ingin menyalurkan ZIS (zakat, infaq, dan shadaqah) melalui baitul Maal Hidayatullah adalah sebagai berikut :

### **a. Paket Donatur Tetap**

Paket ini tersedia bagi masyarakat yang ingin membiasakan diri beramal rutin. Adapun jenis harta yang dikeluarkan bisa berupa infaq/ shadaqah, zakat profesi yang dikeluarkan tiap bulan, atau kebutuhan sembako (beras, minyak, gula, dan lain-lain).

### **b. Paket Donatur Insidental**

Paket layanan ini disediakan untuk masyarakat yang mendapatkan tambahan rizqi lebih besar dari biasanya. Sebagai tanda syukur kepada Allah SWT atas tambahan rizqi tersebut.

c. Paket Orang Tua Asuh

Paket layanan ini disediakan bagi orang yang ingin mendapatkan anak asuh yang telah diidentifikasi dengan jelas.

1) Anak Asuh Non Asrama

mereka adalah anak yatim/ piatu/ tidak mampu yang tersebar di daerah miskin dan rawan kristenisasi di Malang Raya. Diharapkan dengan santunan tersebut dapat memberikan masa depan yang lebih cerah bagi mereka.

2) Anak asuh berasrama

Mereka adalah anak yatim/ piatu/ tidak mampu yang ditampung oleh pondok pesantren Hidayatullah Malang (Yayasan ar-Rohmah).

d. Paket Hibah

1) Hibah ternak tunai

Layanan ini tersedia bagi anda yang ingin agar hibah yang anda manahkan kepada pihak lembaga bisa memberikan manfaat ganda, sehingga semakin banyak memberikan pahala jariyah bagi yang berhibah.

2) barang bermanfaat

bagi orang yang memiliki harta benda bermanfaat namun jarang dipakai atau dimanfaatkan orang atau lembaga yang membutuhkan. Hibah tersebut bisa berupa tanah, rumah, kendaraan, pakainya, peralatan rumah tangga, dan lain-lain.

e. Paket Wakaf

1) Wakaf Harta Benda

Layanan ini diberikan bagi orang atau masyarakat yang ingin hartanya berkembang dan senantiasa memberikan pahala jariyah.

Wakaf tersebut bisa berupa tanah, rumah, atau harta yang lainnya yang tentu akan bermanfaat jika anda wakafkan kepada Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Malang.

2) Wakaf Tunai

Paket layanan ini akan diprioritaskan untuk diberupakan tanah dan bangunan untuk kantor tetap Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Malang.

## **B. Pembahasan Data Hasil Penelitian**

### **1. Penghimpunan Dana**

Tugas dan fungsi divisi penghimpunan adalah mengumpulkan dana, baik zakat, infak, shadaqah, wakaf, dan lainnya dari masyarakat.

Dana tersebut tidak hanya berasal dari perorangan saja, namun dari

berbagai perusahaan atau lembaga. Dalam melaksanakan tugasnya, bagian penghimpunan dapat menyelenggarakan berbagai macam kegiatan dan disesuaikan dengan kemampuan lembaga serta program kerja yang ingin dicapai.

Di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, bidang penghimpunan dana dibagi menjadi 2 bagian, yaitu:

a. Penarikan

Terdiri dari 4 orang, 3 orang bertugas untuk menghimpun dana dari donatur sesuai dengan jumlah donatur yang menjadi bagiannya baik secara langsung maupun tidak dan dilakukan tiap bulan. Artinya, jumlah donatur lembaga tersebut dibagi menjadi 3 (petugas), kemudian masing-masing petugas mendapat sejumlah donatur sesuai dengan bagiannya, misalkan jumlah donatur 900 orang / 3 petugas = 300 donatur/petugas/ bulan.

Sedangkan 1 orang bertugas menghimpun dana dengan menggunakan kotak amal. Biasanya kotak amal ini diletakkan dimasjid atau tempat-tempat umum lainnya.

b. Pengembangan

Terdiri dari 2 orang dan bertugas untuk mencari donatur baru. Karena itu, dalam melaksanakan aktifitas penggalangan dana, bagian pengembangan ini dapat menyelenggarakan berbagai macam kegiatan. Ragam kegiatan ini tentu disesuaikan dengan kemampuan

tim dalam menjalankannya serta target-target yang ingin dicapai oleh bagian tersebut.

Di Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, beberapa kegiatan yang diadakan untuk penghimpunan dana diantaranya adalah:

1) Galang dana

Bidang galang dana bertugas menghimpun dana dari donatur baru. Diantara kegiatan yang dilakukan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam penggalangan dana adalah

a) Kampanye

Penyadaran zakat harus terus dilakukan oleh pihak lembaga. Karena itu, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang melakukan sosialisasi zakat diantaranya melalui pengajian-pengajian, *door to door*, pembuatan spanduk berkala, pengajian melalui radio, gerai zakat, dan sebagainya. Seperti ketika di pengajian-pengajian, pihak lembaga zakat menjelaskan tentang arti pentingnya menunaikan ibadah zakat. Tak hanya itu, pihak lembaga zakat juga menerangkan tentang dianjurkannya seorang muslim untuk berbuat baik, salah satunya dengan mendermakan sebagian hartanya untuk orang yang tidak mampu.

Selain cara-cara diatas, agar lebih meningkatkan potensi dana di masyarakat, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang juga melakukan pemasangan iklan baik di media cetak atau elektronik. Untuk mensosialisasikan program-program Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang di media cetak, lembaga ini membuat majalah BMH dan melakukan kerja sama dengan Radar Malang. Sedangkan untuk pemasangan iklan di media elektronik, lembaga ini melakukan kerja sama dengan 1) beberapa radio di Malang seperti RRI, Tidar Sakti, Andalus, Pioner, Kalimaya Baskara, KDS-8; 2) televisi seperti Batu TV.

Dalam melakukan sosialisasi zakat melalui iklan di media cetak dan elektronik, lembaga harus bisa memilih media mana yang cocok dengan segmen donatur yang dibidik. Apalagi menyimak karakter media saat ini, setiap media baik radio ataupun televisi mempunyai visi masing-masing. Dengan perbedaan visi inilah, maka pendengar dan penonton akan terseleksi dengan sendirinya. Demikian juga dengan media cetak seperti koran dan majalah, media cetak ini hanya akan dibaca oleh pendukung yang mempunyai kepentingan yang sama.

Oleh karena itu, lembaga jangan sampai salah pilih media mana yang akan digunakan sebagai tempat sosialisasi program-

programnya. Lembaga sepantasnya memasang iklan melalui media yang akrab dengan muzakki/donatur. Memerhatikan kebiasaan muzakki/donatur, kapan saat mereka menonton, mendengar, atau membaca koran dan majalah. Dengan demikian, akan memaksimalkan kinerja serta target kerja dari bagian penghimpunan dana.

Namun, yang juga diperhatikan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat adalah *Pertama*, konsep komunikasi yang meliputi pilihan strategi, tema-tema sosialisasi, pihak yang dijadikan mitra dan bagaimana cara mencapai tujuan. *Kedua*, materi sosialisasi. Pihak lembaga harus mengetahui dimana sosialisasi ini dijalankan, bagaimana kondisi masyarakatnya sehingga pihak lembaga akan dengan mudah melakukan sosialisasi tersebut karena sudah mengetahui karakter masyarakat setempat. *Ketiga*, Bahasa sosialisasi.

b) Kerja sama

Untuk memperlancar kegiatan penggalangan dana, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang mengajukan permohonan kerja sama kepada instansi-instansi baik yang bersifat pemerintah maupun swasta. Selain itu, kerja sama semacam ini juga dilakukan bila Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang

mengadakan bakti sosial di beberapa daerah dengan instansi/ lembaga yang ada di daerah tersebut.

Kerja sama ini tentu dalam rangka aktivitas *fundraising*. Karena itu, sebenarnya banyak perusahaan yang siap bekerja sama. Bahkan hampir seluruh perusahaan membutuhkan suatu kegiatan yang membuktikan bahwa mereka juga peduli terhadap masyarakat lemah. Jadi tinggal kreativitas dan inovasi lembaga zakat dalam mengemas kegiatan atau program tersebut.

c) Seminar dan diskusi

Dalam sosialisasi zakat, bagian penggalangan dana juga dapat melakukan seminar dan diskusi. Tema seminar bisa apa saja asal masih relevan dengan kegiatan dan kiprah lembaga zakat. Tema seminar harus menarik, agar audiens yang dibidik bisa hadir dengan harapan. Pembicara juga harus dijamin merupakan orang-orang cakap dalam bidangnya. Karena ini berkaitan dengan citra lembaga.

Dalam hal ini, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang pernah melakukan training SSQ (Spiritual Sosial Qur'ani) yang dilaksanakan pada tanggal 2 September 2007 dengan mengundang semua donatur. Acara ini bertujuan untuk meningkatkan silaturahmi antara lembaga dengan donatur,

meningkatkan kepercayaan donatur kepada lembaga, dan yang terpenting adalah meningkatkan kualitas spiritual para donatur.

## 2) Layanan Donatur

Tugas yang dilakukan oleh bidang penggalangan dana ini adalah meminta informasi kepada donatur lama untuk merekomendasikan donatur lain yang cukup berpotensi dan layak untuk menjadi calon donatur baru. Data yang telah diperoleh oleh lembaga, sebaiknya dilengkapi dengan berbagai informasi. Semakin banyak informasi yang bisa dilengkapi, maka data itu akan semakin bermanfaat.

Atas dasar rekomendasi dari donatur lama inilah, maka bagian penghimpunan dana di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang mengadakan silaturahmi kepada calon donatur baru tersebut dengan menjelaskan maksud serta tujuan silaturahmi ini, baik di perumahan, jama'ah pengajian, instansi, tokoh masyarakat.

Dengan berbagai kegiatan penghimpunan dana yang telah dilakukan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, maka diharapkan dana yang diterima oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang semakin meningkat.

Karena itu di sisi lain, untuk lebih meningkatkan jumlah potensi dana yang diterima dari masyarakat, pihak lembaga tidak hanya membatasi pada dana zakat saja. Tetapi, juga menerima dana lain seperti

dana wakaf, hibah, kafarat, wasiat, waris, dan lain-lain. Hal ini mengacu pada UU No 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, yang menyebutkan bahwa jenis dana yang dihimpun organisasi pengelola zakat adalah sebagai berikut:

- (g) Infaq/Shadaqah
- (h) Wasiat
- (i) Waris
- (j) Kafarat
- (k) Wakaf
- (l) Hibah

Menurut Bapak Bati selaku manajer keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang mengatakan bahwa dari hasil penggalangan dana yang dilakukan oleh team penghimpunan dana, maka sumber dana yang diterima oleh Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Malang adalah

**Tabel 4.1**  
**Macam-macam sumber dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang**

No	Sumber dana	Macam-macam	
1.	Dana zakat	1. Zakat fitrah	
		2. Zakat mal	1. Zakat ramadhan
			2. Zakat rutin
			3. Zakat insidental

2.	Infaq shadaqah	1. Infaq ramadhan
		2. Infaq rutin
		3. Infaq insidental
		4. Infaq kotak infaq
		5. Piutang infaq
3.	Dana khusus	1. Donatur basiswa
		2. Donatur kemanusiaan
		3. Dana qurban
		4. Waqaf PPAS putri ramadhan
		5. Penerimaan dana hibah ternak
		6. Penerimaan waqaf PPAS ternak
		7. Fidyah
		8. Dana ta'jil

(Sumber: Dokumen Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003-2006)

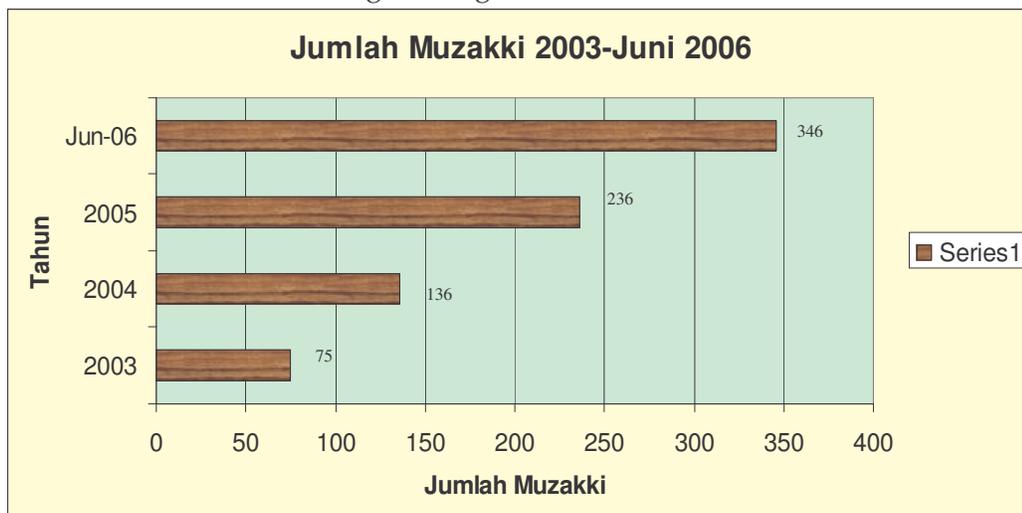
Segala strategi penghimpunan dana yang ditetapkan dan dijalankan oleh lembaga tentu tidak lepas dari fokus program kerja lembaga itu sendiri. Dengan semua langkah yang dilakukan oleh bagian penghimpunan dana di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, membuktikan bahwa upaya lembaga dalam meningkatkan potensi dana masyarakat semakin meningkat. Hal ini terlihat dalam tabel perkembangan muzakki/sdonatur yang terdaftar di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang di bawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Perkembangan muzakki**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003-2006**

No	Tahun	Muzakki
1	2003	75
2	2004	136
3	2005	236
4	2006	346

(Sumber: Dokumen Baitul Maal Hidayatullah  
Cabang Malang tahun 2003-2006)

**Gambar 4.1**  
**Diagram perkembangan muzakki Baitul Maal Hidayatullah**  
**Cabang Malang tahun 2003-2006**



(Sumber: Dokumen Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang)

Tabel diatas menunjukkan sejak Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang berdiri secara independen pada tahun 2002, jumlah muzakki terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini membuktikan bahwa upaya lembaga dalam meningkatkan potensi zakat di masyarakat cukup maksimal.

**Tabel 4.3**  
**Jumlah penerimaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003**

No	Sumber dana	Jumlah	%	
1	Zakat	1. Zakat ramadhan	Rp. 7.997.974	3,2 %
		2. Zakat rutin	Rp. 4.248.923	1,7 %
		3. Zakat insidental	Rp. 3.499.133	1,4 %
		4. Zakat fitrah	Rp. 1.249.683	0,5 %
2	Infaq shadaqah	1. Infaq ramadhan	Rp.16.495.822	6,6 %
		2. Infaq rutin	Rp.185.203.094	74,1%
		3. Infaq insidental	Rp. 25.493.543	10,2%
		4. Infaq kotak infaq	Rp. 5.748.544	2,3 %
<b>Total</b>		<b>Rp.249.936.700</b>	<b>100%</b>	

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2002-2006: data diolah)

**Tabel 4.4**  
**Jumlah penerimaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2004**

No	Sumber dana	Jumlah	%	
1	Zakat	1. Zakat ramadhan	Rp.10.527.696	2,8 %
		2. Zakat rutin	Rp. 3.007.913	0,8 %
		3. Zakat insidental	Rp. 2.361.924	0,7 %
		4. Zakat fitrah	Rp. 2.225.934	0,6 %
2	Infaq shadaqah	1. Infaq ramadhan	Rp.21.431.381	5,7 %
		2. Infaq rutin	Rp.287.255.710	76,4%
		3. Infaq insidental	Rp. 34.966.990	9,3 %
		4. Infaq kotak infaq	Rp. 13.911.598	3,7 %
<b>Total</b>		<b>Rp.375.989.150</b>	<b>100 %</b>	

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2002-2006: data diolah)

Sumber penerimaan dana pada tahun 2003-2004, masih terbatas pada dana zakat, infaq, dan shadaqah. Hal ini dikarenakan 1) Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang baru 1-2 tahun berdiri secara otonom, sehingga lembaga masih memilih dan menentukan program layanan baru

bagi donatur untuk dilaksanakan pada tahun berikutnya, 2) lembaga ini belum membuka program layanan lain. Sedangkan jumlah penerimaan dana yang terkumpul di lembaga ini dari tahun 2003-2004 lebih banyak bersumber dari dana infaq terutama dana infaq rutin. Ini disebabkan jumlah donatur tetap untuk dana infaq lebih banyak dari pada donatur zakat. Pertumbuhan jumlah donatur ini menunjukkan bahwa lembaga tersebut semakin mendapatkan kepercayaan di masyarakat.

**Tabel 4.5**  
**Jumlah penerimaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2005**

No	Sumber dana	Jumlah	%	
1	Zakat	1. Zakat ramadhan	Rp.39.377.074	7,4 %
		2. Zakat rutin	Rp.17.027.924	3,2 %
		3. Zakat insidental	Rp.16.495.801	3,1 %
		4. Zakat fitrah	Rp. 3.192.735	0,6 %
2	Infaq shadaqah	1. Infaq ramadhan	Rp.36.716.461	6,9%
		2. Infaq rutin	Rp.257.015.227	48,3%
		3. Infaq insidental	Rp. 40.9753.442	7,7 %
		4. Infaq kotak infaq	Rp. 20.220.659	3,8 %
		5. Penerimaan piutang infaq	Rp. 23.945.518	4,5 %
3	Dana khusus	1. Donatur beasiswa	Rp. 16.495.801	3,1 %
		2. Donatur kemanusiaan	Rp. 5.853.349	1,1 %
		3. Dana qurban	Rp. 532.123	0,1 %
		4. Waqaf PPAS putri ramadhan	Rp.31.395.234	5,9 %
		5. Penerimaan dana hibah ternak	Rp. 6.385.471	1,2 %
		6. Penerimaan waqaf PPAS ternak	Rp. 12.238.820	2,3 %
		7. Fidyah	Rp. 532.123	0,1 %
		8. Dana ta'jil	Rp. 1.064.245	0,2 %
<b>Total</b>		<b>Rp. 532.122.625</b>	<b>100%</b>	

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

**Tabel 4.6**  
**Jumlah penerimaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2006**

No	Sumber dana	Jumlah	%	
1	Zakat	1. Zakat ramadhan	Rp.51.704.000	6,9 %
		2. Zakat rutin	Rp.21.212.350	2,8 %
		3. Zakat insidental	Rp. 2.557.144	2,7 %
		4. Zakat fitrah	Rp.95.652.994	0,3 %
2	Infaq shadaqah	1. Infaq ramadhan	Rp.18.616.500	2,5%
		2. Infaq rutin	Rp.267.565.100	35,6%
		3. Infaq insidental	Rp. 38.518.600	5,1 %
		4. Infaq kotak infaq	Rp. 13.284.200	1,8 %
		5. Penerimaan piutang infaq	Rp. 15.366.000	2,0 %
3	Dana khusus	1. Donatur beasiswa	Rp. 69.379.000	9,2 %
		2. Donatur kemanusiaan	Rp. 18.424.100	2,5 %
		3. Dana qurban	Rp. 130.000	0,0 %
		4. Waqaf PPAS putri ramadhan	Rp.103.125.000	13,7%
		5. Penerimaan dana hibah ternak	Rp. 8.540.000	1,1 %
		6. Penerimaan waqaf PPAS Putri	Rp. 47.595.000	6,3 %
		7. Fidyah	Rp. 2.372.500	0,3 %
		8. Dana ta'jil	Rp. 1.170.000	0,2 %
4	Dana pengelola	1. Penerimaan hasil investasi	Rp. 2.333.250	0,3 %
		2. Penerimaan piutang pengelola	Rp.35.042.518	4,7 %
		3. Bagi hasil Bank syari'ah	Rp. 206.115	0,0 %
		4. Pinjaman dari pihak ketiga	Rp.13.000.000	1,7 %
<b>Total</b>		<b>Rp.750.804.715</b>	<b>100 %</b>	

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

Untuk tahun 2005-2006, lembaga menambah satu program layanan donatur, yaitu program dana khusus. Dikatakan dana khusus karena

pendistribusian dana ini sesuai dengan kehendak donatur dan disesuaikan juga dengan program layanan yang disediakan oleh lembaga. Misalkan dalam program dana khusus, lembaga ini menyediakan beberapa layanan diantaranya program beasiswa, wakaf, hibah, dan lain-lainnya, dan seandainya donatur memilih untuk mendistribusikan dananya pada program beasiswa, maka lembaga wajib mendistribusikan dana tersebut sesuai dengan kehendak donatur. Berbeda dengan dana infaq dan shadaqah yang dialokasikan sesuai dengan kebijakan dan kebutuhan lembaga itu sendiri.

Penambahan satu program layanan donatur ini yang dilakukan oleh bagian penghimpunan dana merupakan salah satu langkah maupun strategi untuk meningkatkan jumlah potensi dana di masyarakat. Untuk jumlah penerimaan dana terbesar yang terkumpul di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dari tahun 2003-2006 adalah dana infaq shadaqah, terutama dari dana infaq rutin.

Sedangkan untuk penerimaan dana zakat di lembaga ini, memang masih relatif kecil jika dibandingkan dengan sumber dana lainnya, seperti dana infaq shadaqah dan dana khusus. Diantara penyebabnya adalah karena 1) sebelum mengeluarkan harta zakat, terlebih dahulu muzakki harus memenuhi beberapa persyaratan, seperti apakah hartanya telah memenuhi nishab dan haul. 2) dalam mengeluarkan zakat dari jenis harta apapun, tentu sudah ada ketentuan dalam perhitungan jumlah harta yang

wajib dikeluarkan untuk berzakat. 3) meski jumlah muzakki selalu mengalami peningkatan dari tahun 2003-2006 (lihat table 4.2), tetapi jumlah muzakki masih lebih sedikit jika dibandingkan dengan donatur infaq dan shadaqah.

Karena itu, dengan adanya beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh muzakki sebelum ia mengeluarkan hartanya untuk berzakat, dimungkinkan para donatur merasa sedikit terbebani dengan persyaratan segala yang ada. Karena seorang donatur ketika hendak mentashorrufkan hartanya pada program layanan infaq shadaqah ini, ia tidak harus memenuhi beberapa persyaratan seperti ketika seseorang hendak mengeluarkan hartanya untuk berzakat. Hal ini menyebabkan perbedaan yang cukup signifikan antara jumlah donatur zakat dengan donatur infaq shadaqah. Berikut ini adalah keterangan mengenai perkembangan donatur infaq shadaqah di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang:

**Tabel 4.7**  
**Perkembangan munfiq**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003-2006**

No	Tahun	Munfiq
1	2003	667
2	2004	921
3	2005	1213
4	2006	1559

(Sumber: Laporan Keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

Meski termasuk program layanan baru di lembaga ini, program layanan waqaf PPAS (Pusat Pengembangan Anak Saleh) Putri dan beasiswa untuk pelajar mendapat sambutan yang cukup baik di masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan jumlah penerimaan dana yang berhasil dihimpun oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dari tahun 2005-2006. Dari laporan jumlah penerimaan dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2005 dan 2006 (lihat tabel 4.5 & 4.6) menunjukkan bahwa terjadi kenaikan yang sangat signifikan. Hal ini tidak lepas dari strategi-strategi yang dilakukan oleh bagian penghimpunan dana yang diantaranya adalah melakukan sosialisasi melalui media elektronik baik melalui radio-radio seperti KDA 8, Kalimaya Baskara, RRI, Tidar Sakti, Andalus, Pioner dan melalui televisi seperti Batu TV; dan media cetak seperti penerbitan majalah Hidayatullah tiap bulan; mendirikan gerai-gerai zakat. Semua strategi di atas dilaksanakan tanpa melupakan fokus program kerja yang menjadi karakteristik lembaga ini. Sehingga, proses penghimpunan dana dapat dikerjakan secara optimal dan berdampak pada jumlah dana yang berhasil dihimpun untuk layanan beasiswa pelajar dan wakaf PPAS (Pusat Pengembangan Anak Saleh) Putri selalu meningkat.

Berikut adalah keterangan mengenai jumlah donatur wakaf di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang :

**Tabel 4.8**  
**Jumlah donatur wakaf**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003-2006**

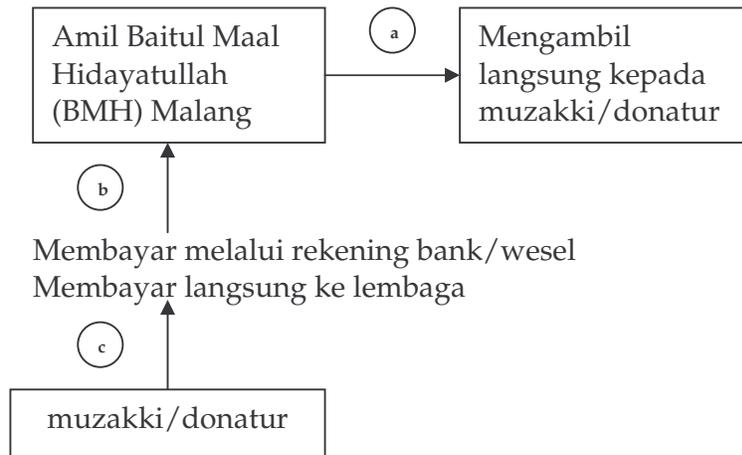
No	Tahun	Munfiq
1	2003	-
2	2004	-
3	2005	96
4	2006	23

(Sumber: Laporan Keuangan Baitul Maal Hidayatullah  
Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

Dari laporan jumlah penerimaan dana di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dari tahun 2003-2006 menunjukkan peningkatan yang baik. Ini menandakan bahwa strategi penghimpunan dana yang dilakukan oleh lembaga dapat dikerjakan secara maksimal.

Adapun cara penyaluran dan penghimpunan dana, menurut Bapak Bati Manajer Keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang menjelaskan bahwa pihak lembaga memberikan kemudahan bagi muzakki ataupun donatur lainnya, berupa :

**Gambar 4.2**  
**Alur penerimaan dana dari muzakki/donatur**  
**kepada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang**



**Gambar 4.3 Alur penerimaan dana dari muzakki/donatur kepada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang**

Keterangan:

- a. Diambil oleh petugas, sesuai dengan alamat dan kesempatan waktu/ tanggal muzakki maupun donatur lainnya
- b. Melalui transfer bank ke rekening a/n Baitul Maal Hidayatullah
- c. Diantar langsung ke kantor Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang
- d. Bila dana diambil oleh petugas ataupun donatur langsung mendatangi kantor Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, maka pihak lembaga akan menyediakan tanda terima untuk donatur/muzakki. Untuk donatur rutin berwarna hijau, sedangkan untuk donatur insidental ada tiga kertas berlapis 1) berwarna putih diberikan kepada donatur, 2) berwarna hijau sebagai arsip bagian keuangan, 3) berwarna merah sebagai arsip kantor.

## **2. Pendistribusian dan Pendayagunaan Dana**

Diantara kesuksesan manajemen dana dalam merealisasikan tujuan kemasyarakatan adalah pendistribusian yang baik. Sebagaimana telah dijelaskan dalam surat al-Taubah 60 bahwa sasaran zakat yaitu terdiri dari 8 golongan (1) fakir, (2) miskin, (3) amil, (4) muallaf, (5) memerdekakan budak, (6) orang-orang yang berhutang, (7) keperluan di jalan Allah, (8) orang-orang yang sedang dalam perjalanan.

Namun dalam prakteknya, di setiap lembaga zakat tidak selalu menyalurkan dananya secara merata kepada semua mustahiq yang telah disebutkan dalam al-Qur'an. Hal ini karena disesuaikan dengan tujuan lembaga, kondisi, serta kebutuhan masyarakat sekitar. Dengan kata lain, apa yang menjadi konsentrasi atau fokus lembaga, maka hal itulah yang menjadi prioritas lembaga dalam menyalurkan dananya. Misalkan lembaga yang memiliki tujuan utama untuk memberdayakan keterampilan, sebaiknya dana difokuskan pada eksplorasi lembaga pendidikan. Tujuan ini akan menjadi pemandu agar lembaga tidak salah dalam memilih dan menentukan program khususnya, yang memiliki keunggulan dan menjadi karakteristik lembaga tersebut.

Sedangkan di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang juga tidak menyalurkan dananya kepada semua mustahiq. Hal tersebut dikarenakan lembaga ini mempunyai program khusus dan program unggulan yang menjadi karakteristiknya. Sebab itu, sesuai dengan karakter Baitul Maal

Hidayatullah Cabang Malang yang memfokuskan tujuannya dalam bidang dakwah, maka alokasi dana terbesar didistribusikan pada program dakwah.

Program dakwah yang dijalankan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang meliputi :

**Tabel 4.9**  
**Program dakwah Baitul Maal Hidayatullah**  
**Cabang Malang**

No	Program dakwah
1	Penerbitan buletin
2	Majalah gratis
3	DPD (Dewan Pimpinan Hidayatullah)
4	Mushida
5	BMH dakwah
6	DPW (Dewan Pimpinan Wilayah)
7	Publikasi dakwah

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang 2002-2006: diolah)

Apalagi pada bulan ramadhan, banyak kegiatan yang menjadi agenda dalam program dakwah. Diantaranya adalah 1) temu orang tua asuh dengan anak asuh, 2) buka bersama dengan anak asuh, 3) BDI (Buka Puasa Dinanti) yang dilaksanakan diberbagai daerah.

Namun selain program dakwah, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang juga mempunyai program lain yang menjadi konsentrasi atau

fokus lembaga saat ini. Program-program ini juga disesuaikan dengan karakteristik lembaga. Hal ini dimaksudkan agar lembaga dapat mencapai target kinerjanya secara optimal dan tidak melakukan kegiatan secara efektif. Program-program lain itu diantaranya adalah :

**Tabel 4.10**  
**Macam-macam program di Baitul Maal Hidayatullah**  
**Cabang Malang**

No	Macam-macam program dan pendistribusiannya	
1.	Program pendidikan	1.Pemberian subsidi kepada LPIA (Lembaga Pendidikan Islam al-Rahmah) PUTRA
		2.Pemberian beasiswa kepada LPIA PUTRA
2	Program sosial	1. Beasiswa pendidikan dlu'afa
		2.Subsidi PPASA (Pusat Pesantren anak Saleh) PUTRI
		3.pengembangan PPASA PUTRI
		4. BDI (Buka Dinanti)
		5. BBM (Bersih-bersih masjid)
3	Program ekonomi	1. piutang pihak ketiga
		2. Pengembalian pinjaman
4	Program khusus	1.Program kemanusiaan
		2. Penyaluran kurban
		3. Waqaf PPASA

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang 2002-2006: diolah)

Dari seluruh dana yang telah terkumpul di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, lembaga ini tentu memiliki skala prioritas

dalam mendistribusikan dan memberdayakan sumber dana yang ada. Dengan kata lain, program mana yang menjadi fokus lembaga, maka disitu sumber dana lembaga akan didistribusikan secara maksimal. Berikut adalah pendistribusian dana Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang pada masing-masing program :

**Tabel 4.11**  
**Pendistribusian dan pendayagunaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2003**

No	Pendistribusian dana		Jumlah	%
1	Program pendidikan	1. Subsidi LPIA Putra	Rp.10.497.341	4,2 %
		2. Beasiswa LPIA Putra	Rp. 2.499.367	1,0 %
2	Program sosial	1. Beasiswa pendidikan dhu'afa	Rp.16.745.759	6,7 %
		2. Subsidi PPASA Putri	Rp.24.243.860	9,7%
		3. Pengembangan PPASA Putri	Rp.16.110.329	1,4 %
		4. BDI (Buka Dinanti)	Rp. 1.596.367	0,3 %
		5. BBM (Bersih2 Masjid)	Rp. 532.122	0,1 %
3	Program dakwah	1. Penerbitan buletin	Rp.10.497.341	4,2 %
		2. Majalah gratis	Rp. 2.128.490	0,4 %
		3. Majelis ta'lim	Rp. 532.122	0,1 %
		4. DPD	Rp. 9.046.084	1,5 %
		5. Mushida	Rp. 3.192.735	0,6 %
		6. BMH Pusat	Rp.10.303.065	2,7 %
		7. DPW	Rp. 4.789.103	0,9 %
		8. Publikasi dakwah	Rp. 6.917.594	1,9 %
4	Biaya operasional	1. Program umum	Rp. 5.321.226	1,0 %
		2. Gaji amil+THR	Rp.16.245.885	9,9 %
		3. Program devisi kantor	Rp.29.266.744	6,5 %
		4. Program devisi penghimpunan	Rp.13.495.800	4,1 %
		5. Program devisi Humas	Rp. 2.499.367	1,0 %
		6. Operasional ramadhan	Rp. 6.498.354	2,6 %
<b>Total pendistribusian dana</b>			<b>Rp.244.688.030</b>	<b>97,9%</b>
<b>Total penerimaan dana</b>			<b>Rp.249.936.700</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo</b>			<b>Rp. 5.248.670</b>	<b>2,1 %</b>

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

**Tabel 4.12**  
**Pendistribusian dan pendayagunaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2004**

No	Pendistribusian dana		Jumlah	%
1	Program pendidikan	1. Subsidi LPIA Putra	Rp.19.175.446	5,1 %
		2. Beasiswa LPIA Putra	Rp. 5.921.826	1,6 %
2	Program sosial	1. Beasiswa pendidikan dhu'afa	Rp.27.071.219	7,2 %
		2. Subsidi PPASA Putri	Rp.56.937.120	10,3%
		3. Pengembangan PPASA Putri	Rp.10.110.329	2,9 %
		4. BDI (Buka Dinanti)	Rp. 2.596.367	0,3 %
		5. BBM (Bersih2 Masjid)	Rp. 532.122	0,4 %
3	Program dakwah	1. Penerbitan buletin	Rp.23.670.037	4,9 %
		2. Majalah gratis	Rp. 3.759.891	1,0 %
		3. Majelis ta'lim	Rp. 532.122	0,3 %
		4. DPD	Rp. 9.546.084	2,7 %
		5. Mushida	Rp. 3.192.735	0,9 %
		6. BMH Pusat	Rp.13.303.065	3,5 %
		7. DPW	Rp. 4.789.103	1,9 %
		8. Publikasi dakwah	Rp. 6.917.594	2,3 %
4	Biaya operasional	1. Program umum	Rp. 5.321.226	1,7 %
		2. Gaji amil+THR	Rp.50.551.650	9,8 %
		3. Program devisa kantor	Rp.29.266.744	6,5 %
		4. Program devisa penghimpunan	Rp.16.495.800	4,1 %
		5. Program devisa Humas	Rp. 1.264.255	0,7 %
		6. Operasional ramadhan	Rp. 7.143.793	1,9 %
<b>Total pendistribusian dana</b>			<b>Rp.368.469.367</b>	<b>98 %</b>
<b>Total penerimaan dana</b>			<b>Rp.375.989.150</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo</b>			<b>Rp. 7.519.783</b>	<b>2 %</b>

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

**Tabel 4.13**  
**Pendistribusian dan pendayagunaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2005**

No	Pendistribusian dana	Jumlah	%	
1	Program pendidikan	1. Subsidi LPIA Putra	Rp.26.074.000	5,9 %
		2. Beasiswa LPIA Putra	Rp. 5.321.226	1,0 %
2	Program sosial	1. Beasiswa pendidikan dhu'afa	Rp.39.909.196	7,5 %
		2. Subsidi PPASA Putri	Rp.56.937.120	10,7%
		3. Pengembangan PPASA Putri	Rp.10.110.329	1,9 %
		4. BDI (Buka Dinanti)	Rp. 1.596.367	0,3 %
		5. BBM (Bersih2 Masjid)	Rp. 532.122	0,1 %
3	Program dakwah	1. Penerbitan buletin	Rp.27.670.037	5,2 %
		2. Majalah gratis	Rp. 2.128.490	0,4 %
		3. Majelis ta'lim	Rp. 532.122	0,1 %
		4. DPD	Rp. 9.046.084	1,7 %
		5. Mushida	Rp. 3.192.735	0,6 %
		6. BMH Pusat	Rp.13.303.065	2,5 %
		7. DPW	Rp. 4.789.103	0,9 %
		8. Publikasi dakwah	Rp. 6.917.594	1,3 %
4	Program ekonomi	1. Piutang pihak ketiga	Rp.30.330.990	5,7 %
		2. Pengembalian pinjaman	Rp.10.642.452	2,0 %
5	Program khusus	1. Program kemanusiaan	Rp.12.770.943	2,4 %
		2. Penyaluran kurban	Rp. 532.122	0,1 %
		3. Waqof PPASA Putri	Rp.93.121.460	17,5%
6	Biaya operasional	1. Program umum	Rp. 5.321.226	1,0 %
		2. Gaji amil+THR	Rp.50.551.650	9,5 %
		3. Program devisi kantor	Rp.29.266.744	5,5 %
		4. Program devisi penghimpunan	Rp.16.495.800	3,1 %
		5. Program devisi Humas	Rp. 1.064.245	0,2 %
		6. Operasional ramadhan	Rp. 8.531.962	1,6 %
<b>Total pendistribusian dana</b>		<b>Rp.522.012.295</b>	<b>98,1%</b>	
<b>Total penerimaan dana</b>		<b>Rp.532.122.625</b>	<b>100 %</b>	
<b>Saldo</b>		<b>Rp. 10.110.330</b>	<b>1,9%</b>	

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

**Tabel 4.14**  
**Pendistribusian dan pendayagunaan dana**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang tahun 2006**

No	Pendistribusian dana	Jumlah	%	
1	Program pendidikan	1. Subsidi LPIA Putra	Rp.46.000.000	%
		2. Beasiswa LPIA Putra	Rp. 9.942.500	1,3 %
2	Program sosial	1. Beasiswa pendidikan dhu'afa	Rp.60.700.000	8,1%
		2. Subsidi PPASA Putri	Rp.83.667.000	11,1%
		3. Pengembangan PPASA Putri	Rp.21.525.000	2,9 %
		4. BDI (Buka Dinanti)	Rp. 2.731.500	0,4 %
		5. BBM (Bersih2 Masjid)	Rp. 591.800	0,1 %
3	Program dakwah	1. Penerbitan buletin	Rp.40.500.000	5,4 %
		2. Majalah gratis	Rp. 2.870.000	0,4 %
		3. Majelis ta'lim	Rp. 1.102.350	0,1 %
		4. DPD	Rp.15.447.400	2,1 %
		5. Mushida	Rp. 7.030.000	0,9 %
		6. BMH Pusat	Rp.22.257.200	3,0 %
		7. DPW	Rp. 6.820.400	0,9 %
		8. Publikasi dakwah	Rp.11.347.000	1,5 %
4	Program ekonomi	1. Piutang pihak ketiga	Rp.51.818.500	6,9 %
		2. Pengembalian pinjaman	Rp.19.500.000	2,6 %
5	Program khusus	1. Program kemanusiaan	Rp.19.187.450	2,6 %
		2. Penyaluran kurban	Rp. 1.280.500	0,2 %
		3. Waqof PPASA Putri	Rp.141.147.300	18,8%
6	Biaya operasional	1. Program umum	Rp. 6.912.000	1,0 %
		2. Gaji amil+THR	Rp.75.993.000	10,1%
		3. Program devisi kantor	Rp.42.260.650	5,6 %
		4. Program devisi penghimpunan	Rp.20.458.500	2,7 %
		5. Program devisi Humas	Rp. 3.118.300	0,4 %
		6. Operasional ramadhan	Rp.15.251.100	2,0 %
<b>Total pendistribusian dana</b>		<b>Rp.729.727.078</b>	<b>97,2%</b>	
<b>Total penerimaan dana</b>		<b>Rp.750.804.715</b>	<b>100 %</b>	
<b>Saldo</b>		<b>Rp. 21.077.636</b>	<b>2,8 %</b>	

(Sumber: Laporan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006: data diolah)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendistribusian dana yang terkumpul di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang paling banyak dialokasikan pada program sosial. Hal ini disebabkan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang memberikan subsidi kepada PPASA (Pusat Pesantren anak Saleh) PUTRI, pengembangan PPASA (Pusat Pesantren anak Saleh) PUTRI, dan beasiswa pendidikan dlu'afa.

Program pemberian subsidi kepada PPASA (Pusat Pesantren anak Saleh) PUTRI, pengembangan PPASA (Pusat Pesantren anak Saleh) PUTRI, dan beasiswa pendidikan dlu'afa merupakan program layanan sosial yang diberikan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang kepada kalangan mustahik yang membutuhkan. Selain pemberian subsidi, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang juga mengadakan layanan sosial berupa baksos (bakti sosial) seperti mengadakan khitanan massal di suatu daerah diantaranya adalah daerah Pakis Haji, dan songgoriti, kemudian memberikan bantuan bencana alam, memberikan layanan kesehatan dan sebagainya.

Namun, data diatas juga menunjukkan bahwa dari tahun 2003-2006 pendistribusian dana untuk program sosial semakin menurun. Ini terlihat dari persentase penyaluran dana pada tahun 2003 sebesar 45% dari total sumber dana yang diterima oleh lembaga, hingga pada tahun 2006 hanya sebesar 24% dari total sumber dana lembaga. Hal tersebut disebabkan pada tahun 2003, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang hanya

menjalankan program pendidikan, dakwah, dan sosial. Sedangkan pada tahun 2005-2006, lembaga ini menambah 2 program kerja yaitu program ekonomi dan program khusus.

Karena itu, dengan semakin banyaknya program yang dilaksanakan oleh lembaga, maka penyaluran dana pada masing-masing program akan semakin sedikit.

Untuk program pendidikan merupakan terbesar kedua dana lembaga yang dialokasikan pada program tersebut. Program pendidikan yang termasuk paling mudah dilakukan adalah pemberian beasiswa kepada pelajar. Dalam hal ini, karena Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang memiliki kerjasama dengan yayasan Hidayatullah, maka beasiswa disini dialokasikan kepada yayasan pendidikan al-Rohmah Hidayatullah sebagai subsidi dan pengembangan pendidikan yayasan tersebut, diantaranya digunakan untuk gaji tenaga pengajar sekolah al-Rohmah dan biaya operasional sekolah. Beasiswa disini bukan berarti seluruh santri yang bersekolah di yayasan pendidikan al-Rohmah bebas dari seluruh kewajibannya. Hanya saja, biaya pendidikan yang ada di yayasan al-Rohmah ini dapat dijangkau oleh keluarga miskin. Dan beasiswa ini meliputi pendidikan dasar dan menengah, SD sampai SMA.

Selain itu, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang juga mempunyai program anak asuh. Yang dimaksud anak asuh disini adalah seorang anak yang dibebaskan biaya pendidikannya oleh donatur yang

berkehendak menjadi orang tua asuhnya. Berikut adalah jumlah anak asuh dari Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang :

**Tabel 4.15**  
**Jumlah anak asuh**  
**Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang Tahun 2003-2006**

No	Tahun	Jenjang		
		SD	SMP	SMA
1	2003	33	10	1
2	2004	69	11	3
3	2005	91	24	3
4	2006	111	32	4
	Total	<b>304</b>	<b>77</b>	<b>11</b>

(Sumber: dokumentasi Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang 2003-2006: diolah)

Untuk tahun 2007, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang mempunyai target akan memiliki anak asuh sebanyak 600 anak asuh, 5 daerah baru, 24 anak asuh sekolah dhu'afa (12 anak asuh untuk tingkat SD dan 12 anak asuh tingkat SMP berasrama di PPAS Putri)

Program pemberian beasiswa terhadap pelajar kurang mampu serta anak asuh merupakan salah satu kegiatan pendayagunaan dana yang dilakukan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dari sisi peningkatan dan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM).

Program sosial dan program pendidikan yang dilakukan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang sebenarnya tidak berbeda jauh. Artinya, kedua program tersebut hampir memiliki kegiatan yang sama yaitu memberikan subsidi terhadap pelajar ataupun santri di yayasan

pendidikan al-Rahmah. Perbedaannya hanya terletak pada kegiatan sosial seperti baksos yang dilakukan program sosial.

Sedangkan dari sisi pengembangan ekonomi, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang juga mengadakan beberapa kegiatan yang menunjang tercapainya program tersebut. Kegiatan pengembangan ekonomi ini dapat bisa terbagi dalam berbagai program, diantaranya adalah memberikan atau menyalurkan modal terhadap mustahik baik perorangan maupun kelompok. Penyaluran modal digunakan sebagai modal kerja.

Menurut Bapak Bati manajer keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang menjelaskan bahwa penyaluran dana untuk program pengembangan ekonomi di lembaga ini dimulai sekitar tahun 2005, diantara usaha yang dilakukan dan dikembangkan oleh lembaga adalah beternak sapi dan kerbau. Tetapi, dalam perjalanannya, banyak kendala yang dihadapi oleh lembaga, salah satunya adalah 1) banyak mustahiq/penerima bantuan modal usaha yang tidak mampu mengembalikan modal pokoknya terhadap lembaga, sehingga mengakibatkan dana tersebut macet dan tidak dapat bergulir pada mustahik lain, 2) usaha yang dijalankan oleh mustahik tidak berjalan dengan baik. Ini dikarenakan kekurangmampuan mustahik dalam mengelola usahanya.

Untuk program kemanusiaan, Baitul Maal Hidayatullah melakukan beberapa kegiatan sosial, diantaranya 1) mengadakan khitanan massal, memberikan beasiswa kepada pelajar non-asrama, mengadakan bakti sosial, memberikan bantuan kepada para korban bencana alam, semisal bencana banjir, gempa, dan sebagainya. 2) penyaluran kurban. 3) Waqof PPASA (Pusat Pesantren anak Saleh) Putri.

Meski sebagai sebuah lembaga nirlaba, tetapi Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang juga membutuhkan dana untuk biaya operasionalnya. Sumber dana tentu berasal dari donasi muzakki/donatur lain, sifatnya tidak mengikat dan bukan pinjaman, baik itu berasal dari dana zakat, infaq, dan shadaqah. Selain itu, lembaga nirlaba dapat juga membuat usaha, yang hasil usahanya bisa digunakan untuk menunjang operasional lembaga dan membiayai berbagai kegiatannya.

Sumber dana yang terkumpul di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang yang dialokasikan untuk memenuhi biaya operasional lembaga, diantaranya digunakan untuk:

- a. Melaksanakan program umum pimpinan Baitul Maal hidayatullah Cabang Malang, seperti melaksanakan Rakernas (rapat kerja nasional), Rakerda (rapat kerja daerah), pelatihan-pelatihan, pembinaan karyawan, transfortasi.
- b. Memenuhi kesejahteraan pegawai, seperti memberikan gaji untuk pegawai (amil zakat) dan THR (tunjangan hari raya).

- c. Melaksanakan program divisi kantor, diantaranya adalah:
  - 1) Administrasi dan ATK (alat tulis kantor)
  - 2) Membayar rekening listrik
  - 3) Membayar rekening telepon + internet
  - 4) Kerumahtanggaan kantor
  - 5) Transportasi
  - 6) Membayar rekening koran
  - 7) Langganan koran
  - 8) Inventaris kantor sewa kantor dibayar dimuka
- d. Melaksanakan program divisi penghimpunan, diantaranya adalah:
  - 1) Operasional penghimpunan
  - 2) Sarana penghimpunan
  - 3) Insentif pengembangan
  - 4) Pengadaan dan perawatan kotak
  - 5) Fundrising
- e. Melaksanakan program divisi Humas, diantaranya adalah:
  - 1) Operasional Humas
  - 2) Layanan donatur
  - 3) Silaturahmi donatur
  - 4) Publikasi/iklan
- f. Memenuhi administrasi bank, seperti bank syari'ah dan bank konvensional

- g. Memenuhi biaya operasional ramadhan

### **3. Praktek Manajemen Pada Pengelolaan Dana Di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang**

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, dapat diketahui bahwa lembaga ini telah menerapkan beberapa konsep manajemen, diantaranya adalah:

- a. Perencanaan

Langkah-langkah perencanaan yang dilakukan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang agar tujuan lembaga tersebut dapat tercapai secara maksimal adalah

- 1) Filterisasi

Dalam menentukan ataupun merencanakan setiap kegiatan, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang selalu menyesuaikan dengan kondisi lembaga sendiri dan masyarakat sekitar. Hal ini penting dilakukan agar lembaga tidak mengalami kesia-siaan dalam melaksanakan setiap program kerjanya.

Kemampuan lembaga baik dari sisi SDM maupun keuangannya, sangat mempengaruhi kinerja lembaga tersebut. Karena itu, sesuai dengan program khusus yang telah dicanangkan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, lembaga ini lebih berkonsentrasi pada bidang sosial dan dakwah.

## 2) 5 W + 1 H

5W+1H merupakan akronim dari kata *what, when, who, where, why* dan *how*. What (apa) yang akan dilakukan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam waktu jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam hal ini Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang telah membuat beberapa program yang berkaitan dengan penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana yang terkumpul di lembaga ini.

- a) Sosialisasi zakat melalui pengajian-pengajian, door to door, dan sebagainya.
- b) Mengadakan kerja sama dengan berbagai instansi
- c) Bantuan pendidikan, seperti beasiswa
- d) Bantuan dalam bidang sosial, seperti mengadakan khitanan dan layanan kesehatan

*When*, (kapan) Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang melakukan program tersebut. Untuk waktu penghimpunan, dilakukan setiap bulan. Artinya pada bagian penarikan harus memiliki target dana yang terkumpul untuk setiap bulannya. Sedangkan untuk pendistribusiannya, ada yang dilakukan rutin dalam tiap bulan seperti memberikan beasiswa atau subsidi kepada yayasan pendidikan al-Rahmah PUTRA dan Pusat Pengembangan Anak Saleh (PPAS) Putri. Untuk yang insidental, lembaga mendistribusikan dananya untuk

program sosial seperti memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat.

*Who* (siapa), yang menghimpun dan mendistribusikan zakat kepada para mustahiq. Pada bagian penghimpunan, ada bagian penarikan dan bagian pengembangan. Sedangkan pada bagian pendistribusian dana, Baitul Maal Hidayatullah menyalurkan secara langsung kepada mustahik. Sedangkan dari sisi mustahik, lembaga ini menentukan siapa mustahiknya, diantaranya adalah seluruh pelajar yang menempuh pendidikannya di lembaga pendidikan Hidayatullah.

*Where* (dimana) zakat diberikan kepada mustahiq. Penentuan daerah mana bagi masyarakat yang akan menerima dana zakat, infaq, maupun shadaqah juga harus diperhatikan.

*Why* (mengapa) zakat diberikan kepada mustahik melalui berbagai program yang ditetapkan. Program tersebut merupakan lanjutan dari program pendayagunaan, artinya bahwa distribusi zakat dibuat dengan berbagai inovasi yang baru dan lebih bermanfaat bagi mustahiq.

*How* (bagaimana), proses penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang telah membuat konsep penghimpunan serta pendistribusian dana sebagaimana yang dilihat dalam program di atas. Adapun proses distribusi zakat yang dikedepankan untuk usaha produktif menggunakan skema qardul hasan. Dana zakat diberikan kepada mustahiq untuk modal usaha atau

tambahan modal, mustahiq tidak diharuskan mengembalikan dana tersebut karena sudah menjadi hak mereka.

### 3) Penetapan tujuan

Tujuan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pemberdayaan sosial serta pengembangan ekonomi agar tidak terjadi kepincangan-kepincangan sosial. Karena jika penumpukan harta pada golongan tertentu saja maka akan berakibat kepincangan, sehingga keberadaan lembaga pengelola zakat merupakan salah satu sarana untuk mengurangi kepincangan sosial tersebut.

#### b. Pengorganisasian

Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung (2003) bahwa organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi, tentu ada pemimpin dan bawahan. (Hafidhuddin, dkk. 2003, 101)

Di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, dalam pelaksanaan kerja organisasinya telah membuat struktur organisasi dan susunan pengurus yang terdiri dari Dewan Pelaksana Daerah, Dewan Penasehat, Dewan Pengawas, Manajer, dan seluruh devisi-devisi dibawahnya. Struktur yang ada pada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang

termasuk struktur organisasi lini yang standar artinya struktur ini masih sederhana karena masih melibatkan orang yang sedikit.

Setelah penetapan tujuan pada proses perencanaan, maka tahapan selanjutnya adalah Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang menentukan tugas, wewenang, dan aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menentukan tugas dan wewenang tersebut, diharapkan tidak akan terjadi *over lapping*. Selain itu, agar tujuan lembaga dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan, maka pihak lembaga harus menetapkan dan menentukan sumber daya yang professional.

Setelah melakukan pembagian tugas dan wewenang, Baitul Maal Hidayatullah melakukan koordinasi dengan seluruh karyawannya. Koordinasi ini dilakukan setiap hari jum'at dalam tiap minggunya. Jadi, agenda untuk hari jum'at Baitul Maal Hidayatullah selalu mengadakan rapat koordinasi.

#### c. Pengarahan

Pelaksanaan merupakan wujud dari perencanaan organisasi. Pelaksanaan penghimpunan dan pendistribusian dana baik untuk program sosial dan program pendidikan selama ini dapat berjalan dengan baik, terbukti dengan beberapa hal berikut ini:

- 1) Semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap Biatul Maal Hidayatullah Cabang Malang

- 2) Terpenuhinya target penghimpunan dana secara maksimal dalam tiap bulannya.
- 3) Terlaksananya seluruh kegiatan dari masing-masing program kerja setiap divisi.
- 4) Terjalin komunikasi yang baik antara pihak lembaga dengan para muzakki/donator yang lain
- 5) Pemimpin Baitul Maal Hidayatullah menerapkan sifat-sifat kepemimpinan dalam kondisi yang tepat. Hal ini terindikasi dari jarang adanya keluhan dari pihak karyawan mengenai gaya kepemimpinan manajer Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang.

d. Pengawasan

Pengawasan dalam perspektif Islam adalah proses *amar ma'ruf nahi mungkar*. Tujuan pengawasan adalah untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi. Caranya adalah mengembalikan atau meluruskan berbagai penyimpangan yang terjadi selama proses pelaksanaan. Atau memberikan masukan secara integral mengapa perjalanan sebuah organisasi tersendat-sendat. Pengawasan erat terkait dengan perencanaan karena sebenarnya perencanaan adalah pengawasan itu sendiri.

Sebagai lembaga zakat, pengawasan di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang merupakan tuntutan Islam. Dalam prakteknya lembaga

zakat harus mematuhi koridor syari'ah. Oleh karena itu, dalam lembaga zakat, pengawasan dibedakan menjadi dua substansi, yakni

1) Secara fungsional

Pengawasan telah built-in melekat inheren dalam diri setiap amil. Dengan pengawasan melekat, sejak dini penyimpangan telah dikikis oleh tiap amil. Amil merasa diberi tanggung jawab yang besar sehingga secara sadar mereka berusaha tidak akan melakukan berbagai penyimpangan yang dapat merugikan lembaga.

2) Secara formal

Lembaga zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang memiliki Dewan Syari'ah. Kedudukan Dewan Syari'ah dilembagakan secara struktural. Bersifat formal melalui surat keputusan Badan Pendiri. Karena mengawasi seluruh kegiatan, secara organisasi posisi Dewan Syari'ah berada diatas pimpinan lembaga zakat. Hak dan wewenang Dewan Syari'ah adalah melegalkan dan mengesahkan setiap program lembaga zakat. Juga berhak menghentikan program yang menyimpang dari ketentuan

Pengawasan untuk pengurus dilakukan oleh dewan pengawas. Dewan pengawas mengontrol kerja pengurus dalam penghimpunan terutama pendistribusian dana zakat, infaq, dan shadaqah. Setiap bulan keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang diperiksa oleh

pengawas. Menurut Bapak Bati manajer keuangan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, sebelum dana didistribusiakan kepada mustahil, terlebih harus mendapat persetujuan dari pengurus dalam mendistribusikan dana zakatnya. Jika pengurus menyetujui dengan bukti tanda tangan, maka bendahara bisa memberikannya kepada mustahik.

Pengevaluasian program kerja dilakukan oleh pengurus sendiri. Apakah pelaksanaan program kerja sudah sesuai dengan perencanaan dan target. Adapun program kerja yang telah dievaluasi oleh pengurus meliputi:

- 1) Perkembangan muzakki yaitu perolehan ZIS dan realisasinya.
- 2) Pendistribusian zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf dalam tiap bulannya.
- 3) Pendistribusian zakat, infak, shadaqah, dan wakaf secara insidental.
- 4) Perkembangan anak asuh
- 5) Perkembangan jumlah pelajar/santri yang mendapat beasiswa.
- 6) Perkembangan usaha ternak sapi dan kerbau
- 7) Pada bidang organisasi, administrasi, kehumasan, sarana dan prasarana.

Pengawasan kepada mustahiq penerima dana dai Biatul Maal Hidayatullah Cabang Malang, baik untuk program pendidikan, program sosial, program dakwah, dan program ekonomi dilakukan oleh pengurus

secara insidental artinya tidak ditentukan waktunya. Salah satunya pada saat silaturahmi antara pengurus, muzakki dan mustahiq. Pada bidang pengembangan ekonomi, pengurus juga memantau usaha mustahiq dengan melihat secara langsung usaha mereka. Menurut beberapa pengurus memang pengawasan kepada mustahiq kurang maksimal, karena keterbatasan waktu pengurus. Hal ini menyebabkan tidak berkembangnya usaha yang dijalankan oleh mustahik sehingga Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang sering mengalami kerugian.

Sedangkan hasil dari pengawasan tidak hanya dibahas dan ditulis akan tetapi ada tindak lanjutnya. Semua dilakukan untuk meningkatkan kinerja pengurus. Sedangkan pengawasan yang dilakukan kepada mustahiq hasilnya kurang direkomendasikan. Terbukti dengan usaha mustahiq yang terbengkalai akibat beberapa kendala dan pengurus belum memberikan masukan penyelesaiannya.

Pengurus membuat laporan keuangan setiap bulan, dan pelaksanaan program kerja per periode (tiga tahun). Selama ini mustahiq yang mendapat dana untuk usaha produktif tidak diharuskan melaporkan usahanya secara tertulis, mereka melaporkannya secara lisan dan insidental.

#### **4. Kendala-kendala di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang**

##### **a. Dari Sisi Penghimpunan Dana**

Dalam perjalanan setiap lembaga, tentu ada kendala yang dihadapi dan harus diatasi. Sedangkan kendala-kendala yang dihadapi oleh Lembaga Zakat Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam penghimpunan dana, diantaranya adalah:

- 1) Kadangkala Muzakki/donatur tidak memberitahukan kepada pihak lembaga tentang kepindahannya ke tempat lain (pindah rumah).
- 2) Perubahan cuaca, apalagi saat musim hujan. Para petugas penghimpun dana seringkali merasa terhambat dengan kondisi cuaca seperti ini, sehingga menyebabkan kurang maksimalnya kinerja mereka.
- 3) Kadang kala muzakki/donatur terlambat dalam membayar zakat ataupun dana lainnya, apalagi muzakki/donatur yang membayar melalui rekening bank. Sehingga menyulitkan pihak lembaga terutama bagian penghimpunan dalam melakukan pengecekan rekening bank.

##### **b. Dari Sisi Pendistribusian**

Sedangkan kendala yang dihadapi oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang pada pendistribusian dan pendayagunaan dana, adalah:

- 1) Kondisi daerah tujuan baksos, maupun kegiatan lain yang sangat sulit untuk dilewati transportasi seperti mobil, dan lainnya.
- 2) Persepsi masyarakat daerah tujuan baksos maupun yang lain yang menganggap bahwa Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang adalah salah satu organisasi politik yang memiliki kepentingan tertentu.
- 3) Mustahik yang kurang memiliki rasa bertanggung jawab terhadap dana yang telah diberikan oleh Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang sebagai modal usahanya.

c. Dari sisi pendayagunaan dana

- 1) Untuk pemberdayaan dana pada program ekonomi seperti memberikan bantuan modal kepada mustahik untuk mengelola peternakan sapi dan kerbau, lembaga sering mengalami kerugian. Hal ini terbukti dari lembaga sering menjual kembali sapi ataupun kerbau yang telah dirawat. Kekurangoptimalan mustahik dalam mengelola peternakan ini, diantaranya disebabkan kurang bimbingan dari pengurus.

Kendala maupun hambatan yang dihadapi oleh lembaga akan terus diperbaiki karena hal ini merupakan sebuah proses perkembangan menuju yang lebih baik. Selain itu, kendala juga membuat kinerja lembaga semakin profesional.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Dari sisi penghimpunan, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang telah menerapkan metode galang dana dan layanan donatur.

Galang dana meliputi:

- a) Kampanye, diantaranya melalui pengajian baik di majlis-majlis ataupun pengajian lewat radio, *doot to door*, pemancangan spanduk, gerai zakat, media cetak dan elektronik.
- b) Kerja sama dengan beberapa instansi baik swasta maupun pemerintah.
- c) Seminar dan diskusi

Sedangkan layanan donatur, diantaranya adalah mendata muzakki atau donatur yang berpotensi menjadi muzakki/donatur baru.

Untuk penyaluran dana bagi muzakki/donatur, lembaga telah menyediakan beberapa fasilitas seperti penyaluran dana melalui rekening bank dan wesel.

Adapun jika ditinjau dari aspek manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, penghimpunan dana di lembaga ini telah menerapkan prinsip-

prinsip manajemen tersebut karena mulai dari perencanaan kegiatan penghimpunan sampai pada target yang akan dicapai telah dirancang secara matang.

2. Dari sisi pendistribusian dan pendayagunaan sumber dana yang ada, Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang dalam mendistribusikan dan mendayagunakan sumber dananya secara konsumtif dan produktif. Secara konsumtif, lembaga mendistribusikan dananya pada program sosial dan program pendidikan. Ini dikarenakan konsentrasi lembaga pada dua bidang tersebut seperti memberikan subsidi atau beasiswa kepada pelajar di yayasan pendidikan al-Rahmah.

Sedangkan secara produktif, lembaga mendayagunakan sumber dananya melalui program ekonomi seperti pemberian hewan ternak kepada mustahik untuk dikembangkan.

3. Dalam mendistribusikan serta mendayagunakan sumber dana yang ada, lembaga menghadapi beberapa kendala terutama pada wilayah teknis. Kendala-kendala itu di antaranya adalah:
  - a) Dari bagian penghimpunan, seperti muzakki/donatur tidak memberitahukan kepada lembaga tentang kepindahannya ke tempat lain, perubahan cuaca, pembayaran muzakki/donatur yang tidak sesuai dengan waktu yang menjadi kesepakatan.

b) Dari bagian pendayagunaan, terutama pada program ekonomi. Lembaga sering mengalami kerugian pada usaha peternakan sapi dan kerbau. Hal ini dikarenakan pengurus kurang memberikan bimbingan secara optimal kepada mustahik penerima modal usaha.

## **B. Saran**

Dari penelitian yang penulis lakukan pada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, ada beberapa hal yang dapat dipertimbangkan sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang, dan juga sebagai usaha untuk mengembangkan dakwah Islam. Dalam hal ini saran tersebut adalah:

1. Hendaknya lembaga memberikan alokasi dana yang lebih besar pada program pemberdayaan ekonomi berbasis usaha produktif. Hal ini disebabkan agar tujuan pendayagunaan dana baik zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf bisa dilaksanakan secara maksimal.
2. Hendaknya lembaga untuk meninjau kembali program-program kerja yang menjadi wilayah masing-masing program. Hal ini dilakukan karena ada keserupaan antara program kerja dari program pendidikan dan sosial. Dengan demikian, akan semakin jelas dan terarah.

3. Hendaknya Baitul Maal Hidayatullah tidak hanya memberikan bantuan modal kepada mustahik, tetapi dana tersebut juga didistribusikan untuk investasi.
4. Untuk meningkatkan usaha mustahiq sebaiknya pengurus lebih memberikan perhatian dengan melakukan bimbingan, penyuluhan, dan pengawasan.
5. Lebih meningkatkan potensi dana wakaf. Artinya lembaga tidak hanya menyalurkan dana wakafnya hanya untuk program kemanusiaan tetapi juga program pengembangan ekonomi masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Agama RI. 2003. *Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Lembaga Pengelola Zakat*.
- Ghozali, Syukri. 1990. *Pedoman Zakat 9 Seri*. Jakarta: Proyek Pembinaan Zakat dan Wakaf.
- Hafidhuddin, Didin. 2002. *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani Press.
- 2003. *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hadi Permono, Sjechul. 2005. *Formula Zakat Menuju Kesejahteraan sosial*. Surabaya: CV. Aulia.
- Mufaraini, Arif. 2006. *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Jakarta: Kencana Prenada Media group.
- Nazir, Muhammad. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- P. Siagian, Sondang. 1995. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: BUMI AKSARA
- Qardawi, Yusuf. 1988. *Hukum zakat*. Jakarta: Litera Antar Nusa
- 2005. *Spektrum zakat dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*. Jakarta: Zikrul Media Intelektual
- Rahman, Afzalur. 1995. *Doktrin Ekonomi Islam Jilid 2*. Yogyakarta, PT. Dana Bakhti Wakaf.
- Sudewo, Eri. 2004. *Manajemen Zakat*. Jakarta: Institut Manajemen Zakat.
- Santoso, Gempur. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.

- Sahri, Muhammad. 2006. *Mekanisme Zakat dan Perekonomian Masyarakat Miskin*. Malang: Bahtera Press.
- Usman, Husaini. Akbar, Purnomo Setiady. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widjajakusuma, Karebet. Yusanto, Ismail. 2002. *Pengantar Manajemen Syari'at*. Jakarta: Khairul Bayan.
- Gamal, Merza. 2006. *Memahami Zakat Sebagai Sarana Distribusi Kesejahteraan*. <http://www.mail-archive.com>. Akses 28 April 2007
- Liputan 6. 13/06/2005. <http://www.liputan6.com>
- Kompas. 2007. *Jumlah Penduduk Miskin Berkurang*. Selasa, 3 Juli 2007.
- Barlian Thamrin, Rully. 2004. *Memberi Memang Pilih-pilih*. <http://www.pkpu.or.id>. Akses 02 Agustus 2007.
- Djarir, Ibnu. 2004. Fenomena Baru "Sedekah Fulitik". <http://www.suaramerdeka.com>.
- Hafidhuddin, Didin. 2007. *Perbedaan Antara Zakat dan Infaq*. <http://walausetitik.blogspot.com/search/label/infaq> Akses 06 Mei 2007.
- Sudewo, Erie. 2007. *Sedekah Presiden*. <http://www.republika.co.id>. Akses 28 April 2007.
- Thamrin, Rully Barlian. 2004. *Memberi Memang Pilih-pilih*. <http://www.pkpu.or.id>. Akses 04 Mei 2007.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Menarik Garis Kemiskinan Islam*. <http://www.republika.co.id>. Akses 28 April 2007.
- . 2007. *Republika, "Zakat dan Lapangan Kerja"*. <http://ucuy.blogspot.com>. Akses 02 Agustus 2007.
- . *Strategi Mengefektifkan Dampak Zakat Dalam Pemberdayaan Masyarakat Miskin*. <http://ucuy.blogspot.com/2007/07/strategi-mengefektifkan-dampak-zakat.html>. Akses 02 Agustus 2007.
- Anonymous. <http://www.portalinfaq.org>. Akses 28 April 2007.



