

BAB IV

ANALISIS EFEKTIFITAS BAZ DALAM PENGELOLAAN ZAKAT DI KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG

A. Analisis Efektifitas BAZ dalam Pengelolaan Zakat di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang

Dalam bab III sudah dijelaskan bahwa, terdapat empat poin penting dalam pengelolaan zakat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

a. Perencanaan Pengelolaan Zakat

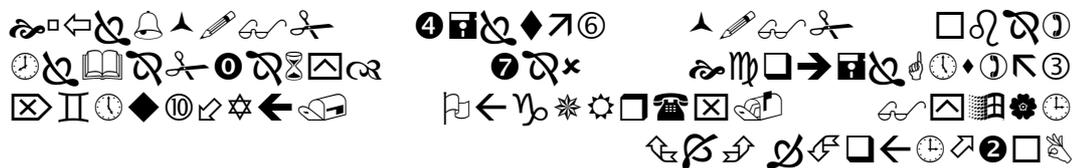
Dalam perencanaan pengelolaan zakat di BAZ Kecamatan Ngaliyan dibagi menjadi tiga program, yaitu: program jangka pendek, program jangka menengah, dan program jangka panjang. Namun demikian banyak program yang belum dapat terealisasi sesuai dengan waktu yang diharapkan dan hasil yang diinginkan. Hal tersebut dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah, *pertama* minimnya sumber daya insani yang sadar akan tugas dan kewajiban sebagai pengurus BAZ, di karenakan sebagian pengurus sudah mempunyai pekerjaan tetap/mapan, kepengurusan dalam BAZ semata-mata hanya pekerjaan sosial yang tidak di gaji. *Kedua*, terlalu banyaknya program untuk ukuran organisasi yang masih terbilang sangat baru.

Paling tidak kedua aspek tersebut yang menjadi terhambatnya program kerja. Seharusnya yang diutamakan adalah sosialisasi, karena

sosialisasi masuk ke dalam program jangka pendek. Dengan sosialisasi akan menjadikan masyarakat mengetahui tentang adanya Badan Pengelolaan Zakat.

b. Pengorganisasian Pengelolaan Zakat

Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dan rapi. Hal ini dinyatakan dalam QS. al-Shaff:4. Allah berfirman:



“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.(QS. al-Shaff:4)”¹

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan peraturan. Mekanisme kerja dalam sebuah organisasi tentu ada pimpinan dan bawahan.

Kekuasaan dalam pandangan Islam adalah sebuah amanah. Kekuasaan yang merupakan amanah adalah peluang yang diberikan Allah SWT untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum. Jika ada seseorang yang diangkat sebagai manajer atau

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Jakarta, 2002

pemimpin perusahaan, maka harus dipahami bahwa hal itu adalah sebuah amanah.²

Sebagaimana diketahui, bahwa sebuah pengorganisasian tidak terlepas dari adanya koordinasi, yang mana dalam koordinasi setidaknya akan melibatkan beberapa faktor, yakni pemimpin, kualitas anggota dan sistem. Sejauh penelitian yang dilakukan di BAZ Kecamatan Ngaliyan, penulis belum menemukan adanya komunikasi yang baik antara pengurus. Yang ada baru pembagian kerja antara masing-masing bidang, sementara koordinasi antara bidang-bidang tersebut belum berjalan dengan baik sehingga dalam pelaksanaannya belum menghasilkan tujuan yang diharapkan. Di sinilah pentingnya bahwa pengorganisasian merupakan suatu yang mutlak harus dibenahi dengan serius sehingga tidak terjadi apa yang dikatakan sebagai kaya akan struktural akan tetapi minim akan fungsional.

c. Pelaksanaan Pengelolaan Zakat

Yang dimaksud Unit Pengumpul Zakat (UPZ) adalah unit dari Badan Amil Zakat (BAZ) yang bertugas untuk mengumpulkan zakat, infaq dan sedekah dari masyarakat yaitu dalam hal ini yang bertugas adalah Rt,Rw dan Modin.

- Kegiatan pengurus
 - (a) Melakukan sosialisasi kewajiban berzakat, infaq dan shodaqoh di kalangan muzakki, muanfiq dan mushodiq di

² Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani Press,2003. hlm. 110-111.

wilayahnya. (b) Melakukan pendataan calon muzakki, dan mustahik. (c) Memberikan pelayanan kepada muzakki yang akan melakukan kewajiban zakatnya.

Selain dihimpun melalui UPZ kelurahan masing-masing ada juga yang langsung datang ke kantor BAZ Kecamatan Ngaliyan atau melalui bank.

1. Pelaksanaan Pendistribusian Dana ZIS

Pelaksanaan merupakan aktualisasi dari perencanaan yang telah dicanangkan organisasi. Oleh karena itu pelaksanaan dilakukan setelah organisasi memiliki perencanaan. Dari penelitian yang dilakukan, penulis berpendapat bahwa dalam pelaksanaan pengelolaan BAZ di Kecamatan Ngalian cukup efektif.

Untuk lebih meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar ZIS pengurus harus lebih lagi meningkatkan sosialisasi. Sosialisasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting karena tanpa adanya sosialisasi masyarakat tidak akan tahu ada lembaga/Badan yang menangani masalah zakat. Di barat ada yang beranggapan bahwa pilihan rasional adalah memaksimalkan keuntungan pribadi seseorang, yaitu demi *self-regarding*. Kalau perlu seseorang lebih suka kehancuran dunia daripada tergoresnya jari-jarinya. Di pihak lain, dalam teori moralitas ada perkembangan usaha untuk kepentingan orang lain, yang berpangkal pada concern, yaitu memperhatikan kesejahteraan orang lain dan *respect*, yaitu kesetiaan adanya batasan-batasan didalam memperlakukan orang lain.

Oleh karena itu diperlukan manajemen sosialisasi zakat berbasis manajemen. Manajemen sosialisasi maksudnya aktifitas mengorganisir proses sosialisasi zakat mulai dari perencanaan sosialisasi, pelaksanaan sosialisasi sampai pada evaluasi hasil sosialisasi zakat. Hal itu dianggap perlu karena dalam sosialisasi terkait dengan hasil. Tujuan manajemen sosialisasi zakat adalah agar tujuan sosialisasi zakat tercapai. Dengan adanya sosialisasi zakat berbasis manajemen, pelaksanaan sosialisasi zakat diharapkan lebih efektif dan efisien. Tujuan akhir sosialisasi zakat berbasis manajemen adalah mewujudkan suatu masyarakat yang memiliki kesadaran tinggi tentang kesadaran zakat serta mewujudkan pilar-pilar bangunan Islam sebagai dimensi yang hidup dalam kehidupan bermasyarakat.

Manajemen sosialisasi berdasarkan fungsinya berusaha untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh muzakki dan mustahik, juga bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. Agar dapat mengidentifikasi apa yang dibutuhkan muzakki dan mustahik, lembaga amil zakat perlu melakukan penelitian diantaranya berita survei tentang kebutuhan muzakki dan mustahik.

Dalam konteks sejarah, zakat sebagai salah satu fungsi ekonomi umat, disamping sodaqah, pajak dan infaq, telah menjadi kenyataan. Di zaman Umar bin Khattab zakat dikelola secara kelembagaan dalam *Baitul Mal*, yang kemudian dananya dialokasikan secara adil bagi orang-orang yang berhak (mustahik) bahkan mampu menopang kas negara.

Dari sini fungsi manajemen menjadi penting, sebab manajemen dipakai sebagai alat atau *approach*, atau “seni”. Oleh karena itu, perlu kita memanfaatkan orang-orang yang mempunyai keahlian di bidang ini untuk menggarap dan mengelola zakat.

Definisi tentang manajemen juga tidak pernah ada kesepakatan (konsensus). Namun demikian penulis mencoba mengutip pendapat Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars yaitu, *management is a process or form of work that involves the guidance or direction of group of people toward organizational goals or objectives* (manajemen adalah suatu proses atau bentuk kerja yang meliputi arahan terhadap suatu kelompok orang menuju tujuan (*goal*) organisasi).³ Jadi setidaknya ada unsur penting sehingga dalam mengelola zakat menjadi efektif; (1) Badan/Lembaga (2) Proses kerja (3) orang yang melakukan proses tersebut (4) *goal*. Dalam hal mengumpulkan zakat, penulis mengambil contoh; (1) badan: masyarakat muslim tertentu (Islamic Center, BAZ dll) (2) Proses kerja: usaha mengumpulkan zakat (3) orang yang melakukan: Amil (Komite pengumpul Zakat), dan (4) *goal*: terkumpul sekurang kurangnya 25-50 % dari wajib zakat.

Barangkali dengan menggunakan fungsi manajemen tersebut, maka pengumpulan zakat tidak hanya dilakukan ala kadarnya saja dengan kedok *lillahi ta'ala*. Ungkapan yang bagus ini jangan sampai

³ Qodri A. Azizy, *Membangun Pondasi Ekonomi Umat; meneropong prospek perkembangannya Ekonomi Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, hlm. 143

disalahgunakan dan disalahartikan, hanya untuk bersembunyi lantaran malas, tidak tulus dan sejenisnya. Pengumpulan zakat hendaknya atau seharusnya merupakan suatu yang terprogram dan terencana, termasuk ditentukan jadwalnya dengan jelas dan tetap berlandaskan beribadah kepada Allah dengan ikhlas. Dalam penanganan zakat ini perlu dicamkan, bahwa para pembayar zakat hendaknya mengetahui kemana harta zakatnya itu disalurkan dan dimanfaatkan. Badan Amil Zakat harus mempunyai dokumen dan data pembukuan yang rinci mengenai jumlah uang zakat yang diterima.⁴

Zakat akan lebih efektif jika dikembangkan, ditata, dan mendapatkan bimbingan, baik dari segi syariah maupun non syariah yang disesuaikan dengan perkembangan zaman, karena zakat memiliki sifat yang dinamis. Hal tersebut agar zakat tidak hanya mempunyai dimensi *ubudiyah* saja, tetapi juga mampu berdaya guna dalam rangka mengentaskan orang-orang yang tidak mampu secara materi.

Zakat perlu penataan, yang menyangkut aspek-aspek pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian, serta kemampuan sumber daya manusianya. Aspek manajemen atau kelembagaan merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan zakat. Karena zakat yang dikelola BAZ memiliki beberapa fungsi, *pertama*: menentukan dan mengidentifikasi *muzakki*, *kedua*, menetapkan harta benda yang dizakati, *ketiga*, menyeleksi jumlah *mustahik* zakat, *keempat*, menetapkan

⁴ Qodri A. Azizy, *Ibid*, hlm. 144

jadwal pembayaran zakat bagi para *muzaki, kelima*, menentukan kriteria para *mustahik*.

d. Pengawasan Pengelolaan Zakat

Dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak.⁵

Pengawasan dalam Islam paling tidak terbagi menjadi dua:

1. Kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin Allah yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga. Allah berfirman dalam surat Al-Mujadalah ayat 7:



⁵ Abdul Manan, *Membangun Islam Kaffah*, Penerbit Madina Pustaka, Hlm. 152

“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang Telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.”(Q.S Al-Mujadalah:7)⁶

2. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.⁷

Seharusnya ketika menyusun program harus sudah ada unsur kontrol didalamnya dalam hal ini Pengurus BAZ dan Kementrian Agama atau KUA selaku pengawas dari BAZ tersebut, tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang tidak diacuhkan atau yang di anggap enteng. Oleh karena itu, pengawasan terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri orang yang diawasi dari sistem pengawasan yang baik.

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Jakarta, 2002

⁷ Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Op.Cit.* hlm. 157

Sistem pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian sanksi bagi pengurus yang melanggar atau yang malas bekerja, sanksinya berupa peringatan atau langsung diganti.

B. Analisis Problematika BAZ dalam Pengelolaan Zakat Di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang

Dalam penelitian yang telah dilakukan, penulis menemukan beberapa problematika yang ada dalam tubuh BAZ Ngaliyan yang meliputi beberapa aspek;

Pertama, aspek perencanaan, yaitu; (a) Kurangnya tanggung jawab Pengurus yang akan melakukan perencanaan tersebut (b) Tidak adanya batasan waktu dan skala prioritas

Dalam hal perencanaan seharusnya dilakukan evaluasi yang bertujuan untuk mematangkan rencana tersebut. Evaluasi harus dilakukan pada setiap tahapan perencanaan.

Kedua, aspek pengorganisasian, yaitu kurangnya kerja sama antar anggota baik dari pihak Kecamatan sampai kelurahan, dikarenakan masih kurangnya kesadaran anggota terpilih dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal pengorganisasian ini, penulis melihat bahwa di dalam pengorganisasian BAZ Ngaliyan kurang adanya komunikasi yang baik sehingga mengakibatkan adanya tumpang tindih dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Hal demikian sangat dipengaruhi oleh minimnya pengetahuan tentang organisasi dan

memandang organisasi sebagai wadah *an sich*. Sebenarnya bukan hanya itu melainkan lebih pada bagaimana sebuah pengorganisasian lebih menekankan pengaturan mekanisme kerja.

Penulis memaklumi bahwa dalam setiap lembaga telah berkumpul beragam orang dengan latar belakang dan kepentingan yang berbeda-beda, termasuk di BAZ Kecamatan Ngaliyan. Seharusnya, apapun alasan orang untuk ikut terjun dalam dunia pengelolaan zakat, saat bicara organisasi semua kepentingan yang mengatasnamakan pribadi atau golongan harus dibuang jauh-jauh. Segala penyimpangan atau ketidakkonsistenan dalam menjalankan roda organisasi yang dibangun berdasarkan visi dan misi lembaga harus diluruskan. Untuk itulah dalam organisasi dibutuhkan orang-orang yang kuat dan tahan terhadap godaan. Mereka akan tetap komitmen dengan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan perorangan.

Kurangnya koordinasi juga menyebabkan pengaturan BAZ di Ngaliyan menjadi tidak jelas, karena koordinasi sangat perlu dilakukan sesering mungkin sesuai kebutuhan untuk menghindari perilaku pengurus yang berjalan dengan kehendaknya sendiri. Koordinasi bisa berbentuk pemantapan terhadap visi dan misi dari BAZ yang barang kali belum dipahami oleh segenap anggota pengurus, karena koordinasi akan memegang peranan penting untuk menjaga kesolidan sebuah organisasi.

Selanjutnya setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi, termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai kebutuhan kerja yang dibentuk, penulis juga melihat dalam pelaksanaan dan pengarahan BAZ di Kecamatan Ngaliyan belum secara maksimal. Karena pelaksanaan dalam sebuah manajemen adalah aktualisasi perencanaan yang dicanangkan oleh organisasi, sedangkan pengarahan adalah proses penjagaan agar pelaksanaan program kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana.⁸

Ketiga, aspek pelaksanaan, yaitu terkait dengan hambatan pada pelaksanaan pengumpulan zakat, infak dan sedekah yakni sebagian muzaki sudah memiliki tempat penyaluran zakatnya.

Hal demikian juga dipengaruhi kurangnya konsistensi para pengurus dalam menjalankan dan mengelola BAZ, faktor itu dipengaruhi adanya ketidak jelasan posisi pengurus dalam menjalankan dan mengoperasionalkan dana BAZ, terbukti banyak pengurus yang tidak hanya konsen mengurus BAZ tersebut melainkan banyak juga yang nyabang dalam organisasi yang lain, seperti Guru, karyawan swasta dan lainnya.

Dalam penghimpunan dana, BAZ Kecamatan Ngaliyan belum mendapatkan hasil yang maksimal, karena sosialisasi BAZ yang dilakukan masih kurang, disamping kurangnya kerjasama internal

⁸ Sudirman, *Op., Cit.*, hlm. 86.

kepengurusan di lembaga pengelolaan zakat dan sulitnya lembaga tersebut dalam menentukan *muzakki*. Itulah yang menjadi faktor penyebab lambannya perkembangan BAZ tersebut. Oleh karena itu diperlukan pemikiran yang jernih untuk menghimpun dana dari *muzaki*.

Menghadapi kenyataan ketidaksiuksesan dalam mengelola zakat tersebut dan juga dalam mendayagunakannya ada beberapa faktor yang menjadi penyebabnya:

1. Kurangnya menggunakan pendekatan atau metode yang tepat untuk memasyarakatkan ajaran zakat di kalangan masyarakat Islam yang berkewajiban membayar zakat. Ini meliputi metode dakwah dan pengajaran Islam sampai pada menggunakan manajemen yang tepat dalam kampanye zakat. Berikut penulis memberikan rekomendasi dalam mengkampanyekan zakat;
 - a. Mengevaluasi pengumpulan zakat yang lalu
 - Cara-cara yang dianggap berhasil, perlu dilanjutkan dan dikembangkan
 - Cara yang dianggap tidak/kurang berhasil harus dihindari dan diberi terapi. Jangan sampai mengulang kegagalan yang lalu.
 - b. Tema atau *Mission* dan Target
 - Umpamanya tahun ini “pemanfaatan zakat sebagai salah satu usaha pengentasan kemiskinan Indonesia”.

- Jika diperlukan, sebutkan pula jenis/nama program kalau untuk pengumpulan sadaqah/infaq.
 - Target bisa terkumpul 25% (50%) dari wajib zakat. Atau dengan menggunakan angka, umpamanya bisa terkumpul uang \$ 100.000,-
- c. Komunikasi dan Strategi Kampanye zakat
- Pertemuan (*meeting*)
 - Membuat paper atau bulletin
 - Mengirim surat (kalau perlu menelepon)
 - Jika diperlukan ada semacam rekomendasi dari Bapak atau Ibu yang mempunyai pengaruh di tengah-tengah masyarakat.
 - Memanfaatkan event-event yang spektakuler.
- d. Melaporkan Hasil dan Ucapan Terima Kasih
- Semua hasil harus dibukukan dengan rapi dan teliti
 - Setiap orang yang membayar zakat diberi laporan dan ucapan terima kasih dengan menyebutkan jumlah uang yang telah mereka setorkan.
 - Tokoh masyarakat juga dilapori dengan lebih detail, sehingga merasa lebih terlibat.⁹
- e. Punya data yang lengkap dan rinci

⁹ A. Qodri Azizy, *op. cit*, hlm. 152-154

- Badan amil zakat harus mempunyai pembukuan yang lengkap dan rinci.
 - Sewaktu-waktu salah seorang penyetor zakat menanyakan harus dijawab dengan baik dan menyenangkan.
2. Pembagian zakat secara tradisional yang bersifat konsumif tidak akan banyak membuahkan hasil. Dengan kata lain, masih sangat jauh dari pengentasan kemiskinan. Sebab, begitu harta zakat didapat akan habis selesai dimakan. Belum lagi terhitung kalau terjadi ketidaktepatan di dalam pengelolaannya, baik oleh pengurus BAZ maupun mereka yang digolongkan menerimanya¹⁰.

Setelah dana terhimpun dari muzakki maka pengurus juga harus memikirkan bagaimana cara yang efektif dalam mendistribusikan zakat tersebut. Untuk itu, kaitannya dengan pendistribusian zakat, seharusnya yang dilakukan oleh pengurus BAZ di Kecamatan Ngaliyan adalah membagikannya dan mendayagunakannya dengan cara konsumtif dan produktif. Penulis membedakan penggunaan istilah pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Istilah pendistribusian, berasal dari kata distribusi yang berarti penyaluran atau pembagian kepada beberapa orang atau kepada beberapa tempat. Oleh karena itu, kata ini mengandung makna

¹⁰ *Ibid.* hlm 134-135

pemberian harta zakat kepada para mustahik zakat secara konsumtif. Sedangkan, istilah pendayagunaan berasal dari kata daya-guna yang berarti kemampuan mendatangkan hasil atau manfaat. Istilah pendayagunaan dalam konteks ini mengandung makna pemberian zakat kepada para mustahik secara produktif dengan tujuan agar zakat mendatangkan hasil dan manfaat bagi yang memproduktifkan.¹¹

Sehingga terwujudlah tujuan dari zakat yakni untuk memberikan pihak tertentu untuk menghidupi dirinya selama satu tahun kedepan dan bahkan diharapkan sepanjang hidup, serta diharapkan dari mustahik menjadi muzakki. Dalam konteks ini zakat didistribusikan untuk dapat mengembangkan ekonomi baik melalui keterampilan yang menghasilkan, maupun dalam bidang perdagangan. Oleh karena itu prinsip zakat memberikan solusi untuk mengentaskan kemiskinan dan mensejahterakan umat, sehingga dapat menghidupkan perekonomian mikro maupun makro.

Untuk membuat lancarnya dalam perencanaan-pengelolaan maka hal lain yang tidak kalah penting adalah pengawasan. Dalam pengawasan terdapat keterkaitan antara pengawasan dengan perencanaan, karena itu perlu adanya perencanaan yang matang dalam pengawasan. Menetapkan standarisasi terhadap hasil yang ingin diperoleh atau data-data objek yang akan diawasi. Namun, bukan berarti pengawasan sama dengan pengontrolan, dan evaluasi.

¹¹ Muh. Hasan. *Of. Cit.* hlml. 171

Pengawasan memerlukan badan tersendiri dalam sebuah struktur organisasi jika diperlukan, namun, bukan berarti pengawasan lepas dari struktur organisasi tersebut dan berdiri sendiri dalam struktur, sehingga tidak ada keterkaitan antara yang satu dengan yang lainnya.

Keempat, Pengawasan. Dalam hal pengawasan yang dilakukan BAZ Kecamatan Ngaliyan sudah baik walaupun belum sempurna. Seharusnya dari pihak pengawas, dalam melakukan pengawasan harus dari tingkat atas sampai bawah, yakni dari pengawasan anggota BAZ Kecamatan sampai UPZ-UPZ yang ada di kelurahan (masjid yang di tunjuk).

Pengawasan juga bisa terjadi dari luar dan dalam, yang biasanya dikenal dengan pengawasan eksternal. Disamping itu ada juga pengawasan internal. Pengawasan internal menurut Hertanto Widodo dan Teten Kustiawan didefinisikan sebagai cara yang digunakan oleh suatu organisasi untuk melindungi harta miliknya dengan memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.

Beberapa definisi di atas mendeskripsikan bahwa dalam pengawasan internal terkandung suatu usaha dari organisasi untuk melindungi harta miliknya. Dengan memeriksa ketelitian dan kebenaran data dalam rangka efisiensi operasi organisasi dan mendorong dipatuhinya kebijakan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini berarti dalam pengawasan internal hanya berkaitan dengan akuntansi perusahaan saja.

Pengawasan internal dalam lembaga amil zakat mestinya bukan hanya diarahkan pada pemeriksaan kebenaran data lembaga amil zakat atau hanya akuntansinya saja. Namun, kebenaran data amil zakat/akuntansi amil zakat hanya merupakan salah satu bagian saja. Pengawasan internal dalam lembaga amil zakat disamping pemeriksaan ketelitian dan kevalidan data perusahaan mestinya juga diarahkan pada ketelitian dan kebenaran distribusi zakat, pemeriksaan kebenaran pendayagunaan zakat oleh para mustahik produktif, sehingga tujuan pengelolaan zakat tercapai. Jika pengawasan internal lembaga amil zakat hanya diarahkan pada validitas data/akuntansi lembaga pengelola maka sangat kecil kemungkinan mencapainya tujuan zakat.¹²

Pengawasan secara praktis dapat dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu :

- 1) Pengawasan Awal

Pengawasan awal adalah pengawasan yang dilakukan sejak berjalannya organisasi sehingga deviasi dapat dihindari sejak awal kegiatan. Pengawasan ini dapat dilakukan sejak tahap perencanaan, sikap antisipasi terhadap kemungkinan adanya masalah dan dirancang metode penanggulangannya. Pengawasan aktif semacam ini akan mengurangi tingkat masalah yang timbul di kemudian hari.

¹² Muhamad Hasan *Op.Cit* , hlm. 99-102

2) Pengawasan Berjalan

Pengawasan berjalan yakni pengawasan yang dilakukan selama kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan tindak lanjut dari pengawasan awal dengan persiapan antisipasi jika terjadi deviasi. Dengan adanya pengawasan ini, kekeliruan dan kesalahan akan dapat ditekan. Pengawasan berjalan ini bisa berbentuk permintaan laporan sementara.

3) Pengawasan Akhir

Pengawasan akhir yakni pengawasan yang dilakukan di akhir kegiatan. Pengawasan ini biasanya bersifat aktif, karena temuan deviasi hanya menjadi bahan evaluasi untuk pelaksanaan kegiatan berikutnya. Untuk itulah pengawasan yang lebih bermanfaat adalah pengawasan awal dan pengawasan berjalan karena bisa langsung meluruskan kegiatan.¹³

Ada beberapa teknik yang digunakan dalam pengawasan, yaitu:

- a. Pengamatan langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam penerapan program kerja secara efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat dipetik, seperti perolehan

¹³ *Ibid.*, hlm. 93-94.

informasi bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan, melainkan juga manajemen dapat segera meluruskan tindakan para anggota jika diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang cara bekerja yang benar. Disamping itu para bawahan akan merasa diperhatikan oleh pimpinannya, sehingga para bawahan tidak menimbulkan kesan bahwa pimpinan jauh dan tidak terjangkau oleh para bawahan tersebut.

- b. Melalui laporan, baik secara lisan maupun tulisan dari petugas pengawas yang tugas sehari-harinya mengawasi secara langsung para bawahannya. Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari bawahan kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi melainkan merupakan keharusan.¹⁴ Terlepas dari teknik pengawasan tersebut, ada beberapa manfaat dari program pengawasan ini, diantaranya yaitu:
 - 1) Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
 - 2) Dikenalinya faktor-faktor pendukung terjadinya pelaksanaan rencana secara efisien dan efektif.
 - 3) Pemahaman berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan.

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Op., Cit.*, hml, 261.

4) Langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.

5) Tindakan pencegahan yang segera dapat dilakukan agar deviasi tidak terus berlanjut.