

**BAB IV**

**ANALISIS TERHADAP PENGELOLAAN ZAKAT, INFAQ DAN  
SHODAQOH UNTUK PENGEMBANGAN DAKWAH PADA BADAN  
AMIL ZAKAT (BAZ) KECAMATAN PEDURUNGAN**

**4.1. Analisis Terhadap Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh untuk  
Pengembangan Dakwah pada Badan Amil Zakat Kecamatan  
Pedurungan**

Zakat merupakan ibadah yang sangat kental unsur sosialnya, seperti dalam konsep jaminan sosialnya Yusuf Qordhawi, yaitu salah satu cara untuk menyelesaikan masalah kemiskinan dalam Islam adalah dengan zakat (Qordhawi ; 1997 : 23). Di dalam zakat ada hak fakir miskin dan hak 6 *ashnaf* yang lainnya, dan ada juga kepercayaan umat akan dana zakat yang telah mereka bayarkan, untuk itu Badan Amil Zakat harus benar-benar professional dalam mengelolanya.

Agar sukses mengelola zakat, maka dibutuhkan kiat manajemen. Hal ini berarti bahwa zakat membutuhkan pihak lain untuk mengelolanya, berarti unsur manajemen menjadi bagian vital dari sukses tidaknya pengelolaan zakat (Sudewo, 2004 : 60). BAZ Kecamatan Pedurungan sebagai salah satu organisasi pengelola zakat sudah barang tentu tidak bisa lepas dari keberadaan manajemen dalam menjalankan organisasinya. Untuk merealisasikan program-program yang telah ditetapkan, BAZ Kecamatan Pedurungan menerapkan

fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*.

Setiap usaha atau program kerja akan dapat berjalan secara lancar dan efektif apabila sebelumnya sudah direncanakan secara matang, baru setelah itu dilakukan proses pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab atau wewenang. Sedemikian rupa sehingga tercipta organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sarwoto, 1978 : 77)

Adapun langkah-langkah pengorganisasian adalah sebagai berikut :

*Pertama*, membagi-bagi dan menggolong-golongkan tindakan dalam kesatuan-kesatuan tertentu.

Dalam pengelolaan zakat terdapat tiga aktivitas besar, yaitu mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan yang kesemuanya mempunyai tugas yang berbeda. Ketiga aktivitas tersebut dipecah dalam pekerjaan yang lebih kecil yang berurutan atau tugas dibagi-bagi dan dikhususkan atau spesialisasi pekerjaan. Dalam hal ini Winardi menyebutkan bahwa spesialisasi adalah proses dengan apa macam-macam tugas dan pekerjaan dan diterjemahkan kedalam suatu pembagian kerja (Winardi, 2000 : 38) dan pembagian pekerjaan yang paling sering digunakan adalah melalui metode departemen-departemen.

Dalam rangka perincian kegiatan maka BAZ Kecamatan Pedurungan telah menspesifikasikan ketiga aktivitas besar tersebut menjadi lebih kecil dan

focus yang meliputi departemen-departemen seperti departemen pendayagunaan. Hal ini terbukti efektif karena dengan adanya spesialisasi pekerjaan tersebut, pekerjaan menjadi lebih ringan dan fokus kepada departemen-departemen yang paling banyak membutuhkan penanganan dapat ditangani dengan baik.

Ada dua barang yang bersentuhan langsung dengan masyarakat baik *muzakki* ataupun *mustahiq* dan kedua bidang ini termasuk bidang yang paling banyak membutuhkan pekerjaan yaitu departemen penghimpunan dan departemen pendayagunaan. Bidang pendayagunaan bertugas mendistribusikan zakat secara efektif dan tepat guna dengan melalui program-program yang telah direncanakan sejak awal, dan dalam pelaksanaannya departemen pendayagunaan memperkerjakan lima orang pegawai dengan satu kepala bidang dan empat staf yang membantunya. Tetapi karena tugas yang banyak dan lokasi pendistribusiannya yang luas maka untuk bisa menyelesaikan program-programnya departemen pendayagunaan dibantu oleh petugas baru yang diambil dari anggota masyarakat dimana program itu dilaksanakan, petugas itu adalah koordinator lapangan.

*Kedua*, penentuan dan penempatan pelaksanaan dalam setiap tindakan dan kesatuan tertentu.

Hal ini diperlukan agar ada orang yang bertanggung jawab terhadap tugas dan tindakan yang telah ditetapkan sejak awal. Disamping itu, tugas dan tindakan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar sesuai dengan target dan tujuan yang ingin dicapai.

Satu hal yang harus diperhatikan dalam penempatan dan penetapan pelaksana adalah kesesuaian antara tugas dengan kemampuan dan keahlian para pelaksana. *The right man in the right place* adalah mengusahakan efisiensi kerja yang baik, dan efisiensi diperoleh apabila penempatan tenaga kerja sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing. (Hardjito, 1997 : 9). Jadi orang yang tepat ditempat yang tepat merupakan hal yang mutlak perlu diperhatikan bagi efektifitas organisasi. Kondisi ini menuntut adanya profesionalisme dan proporsionalisme kinerja seseorang pelaksana.

Dalam penempatan pelaksana, tugas tidak dikerjakan sendiri atau satu individu, melainkan dipecah menjadi beberapa bagian. Hal itu maksudkan agar tugas tersebut tidak terlalu berat sehingga dapat direalisasikan dengan baik, begitu juga pada BAZ Kecamatan Pedurungan terdapat beberapa petugas yang masing-masing mempunyai tugas dan wewenang sendiri-sendiri yang terbagi di berbagai bidang pula.

Menurut penulis dengan adanya beberapa petugas di berbagai bidang tersebut, masih kurang optimal disebabkan karena banyaknya pekerjaan dan luasnya jangkauan wilayah yang menjadi target, baik untuk *mustahiq* maupun untuk *muzakki* terutama di bidang pengumpulan dan pendayagunaan yang langsung bersentuhan dengan mereka, untuk itu dibutuhkan tenaga-tenaga lain yang bisa membantu kedua bidang tersebut agar program-programnya bisa sukses.

*Ketiga*, pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing pelaksana.

Penyerahan petugas kepada para pelaksana haruslah diikuti dengan pemberian wewenang atau kekuasaan dari pimpinan. Hal ini bertujuan agar tugas yang diserahkan itu dapat dilaksanakan dengan lancar. Wewenang (*authority*) merupakan dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan aktivitas dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Hasibuan, 2003 : 66). Tanpa adanya wewenang atau kekuasaan, maka pelaksana tidak dapat mengambil keputusan dan tindakan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugasnya yang tentunya akan menghambat pelaksanaan tugas tersebut. Seperti pendapat G.R Terry bahwa wewenang adalah hak-hak yang bergandengan dengan tanggung jawab, maka setiap wewenang akan menimbulkan hak (*right*), dan kewajiban untuk melaksanakan serta mempertanggung jawabkannya. (Terry, 2003 : 70).

*Keempat*, menetapkan jalinan hubungan kerja

Pembagian tugas atas dasar fungsi yang mewujudkan bagian dari biro, kemudian pembedaan tugas pokok, pembedaan besar dan luasnya tanggung jawab dari tiap pimpinan bagian, pimpinan seksi, sampai pada para pelaksana seringkali menimbulkan masalah. Masalah tersebut biasanya timbul karena adanya kecenderungan dari masing-masing kesatuan dan masing-masing orang untuk lebih mementingkan dirinya sendiri. Tentunya jika masalah tersebut dibiarkan akan mengganggu usaha kerjasama dalam proses pencapaian tujuan.

Oleh karena itu, dalam rangka pencapaian tujuan pengelolaan zakat dan agar zakat bisa sampai ke tangan *mustahiq* dengan tepat guna, maka

pengelola zakat harus menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan stafnya, atau antara karyawan satu dengan karyawan yang lain. Dalam hal ini manajer BAZ Kecamatan Pedurungan sudah memberikan pengertian bahwa sebenarnya perbedaan tugas serta perbedaan besarnya tugas dan tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya adalah dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang sama. Tetapi koordinator lapangan untuk program KSM kurang tepat masuk dalam langkah penepatan jalinan hubungan kerja karena mereka hanya disertai tanggung jawab tetapi tidak diberi wewenang, jadi mereka hanya sebagai objek dari program KSM yang diadakan BAZ Kecamatan Pedurungan Semarang, walaupun begitu dari kesemuanya mengemban amanat yang sangat besar karena selain pertanggung jawaban dengan manusia juga ada yang lebih besar, yaitu dengan Allah SWT. Maka masing-masing harus saling menunjang dan membantu yang lain agar terjalin suatu kerjasama yang baik yang tentunya dapat mengarah kepada pencapaian tujuan bersama.

#### **4.2. Analisis Program-Program Yang Disusun Untuk Pengembangan Dakwah Di Badan Amil Zakat (BAZ) Kecamatan Pedurungan.**

Dalam strategi pendayagunaan zakat yang dilakukan oleh BAZ Kecamatan Pedurungan salah satunya adalah melalui program KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat). Setiap KSM mempunyai tersendiri dalam pelaksanaannya begitu juga dengan KSM yang ada di Kecamatan Pedurungan.

Program-program yang telah disusun untuk setiap kelurahan telah dibahas di BAB III, adapun penerapan dan realitas di lapangan adalah sebagai berikut :

#### 1. Pengembangan Ekonomi Umat

Mengingat kondisi masyarakat yang dirasa mengalami kesulitan, maka program ini sangat tepat ditujukan kepada masyarakat yang kurang mampu seperti mereka pedagang sapu atau pedagang warung kecil. Karena pemberian modal ini sangat membantu mereka untuk menciptakan lapangan kerja tambahan atau setidaknya dapat menyelamatkan usaha mereka yang telah berjalan.

Apalagi sebelum pemberian modal usaha telah diadakan survey sehingga selain telah menentukan sasaran yang tepat, dana zakat tersebut juga bisa produktif bagi para *Muzakki*. Penyaluran modal yang diberikan memang dirasakan cukup membantu mereka dalam merintis usaha kecil dan modal yang sudah diberikan tidak perlu dikembalikan karena memang diperuntukkan bagi mereka.

#### 2. Pembinaan SDM

Dengan maksud agar ada perbedaan antara modal usaha yang diberikan dari bank dan modal usaha dari dana zakat, maka BAZ Kecamatan Pedurungan membuat program pemberdayaan umat yaitu dengan adanya wahana pembinaan dan komunikasi yang diisi dengan pembinaan keagamaan, manajemen, serta *life skill*. Wahana pembinaan ini dimaksudkan untuk meningkatkan wahana dari anggota KSM baik secara

keagamaan dalam sehari-hari dan juga kualitas manajemen yaitu dengan menggali potensi dan keterampilan agar berkembang.

Secara umum program ini sangat bermanfaat bagi para anggota KSM untuk meningkatkan SDM mereka baik agama ataupun manajemen *life skill*, tetapi karena pembinaan ini baru diadakan 5 kali dalam kurun waktu satu tahun diadakannya program ini di setiap kelurahan Kecamatan Pedurungan, belum terlihat hasilnya dari anggota KSM tersebut, selain itu penyampaian pembinaan tentang *life skill* dan manajemen yang hanya berbentuk ceramah dengan materi-materi tentu dirasa kurang tepat dan tidak memberi kontribusi yang banyak bagi mereka yang secara umum mereka hanya lulusan SD atau tidak sekolah sama sekali. Sehingga membuat program ini kurang mendapat respons dari anggota KSM. Sedangkan untuk materi agama sudah cukup pas bagi mereka, karena bisa dipergunakan dalam ibadah keseharian mereka.

Adapun untuk kegiatan memonitor KSM belum sepenuhnya berhasil, karena penerapan dari pembinaan tersebut dilakukan oleh pribadi setiap individu, sehingga hasilnya tidak diketahui secara pasti, sedangkan tim pendayagunaan hanya sebatas melihat dan mengingatkan saja. Untuk itu perlu diadakan perbaikan dan penyempurnaan dalam program ini secara kualitas baik isi ataupun cara penyampaian agar program ini dapat berhasil.

3. Pemberian beasiswa bagi anak-anak anggota KSM dan layanan sosial bagi masyarakat kecamatan pedurungan.

Sebenarnya program yang selalu ada dari lembaga filantropi dan yang termasuk mudah dilakukan adalah pemberian beasiswa bagi anak-anak dari keluarga miskin yang berprestasi dan layanan sosial seperti pemberian fasilitas kesehatan secara cuma-cuma. Akan tetapi realitas yang dihadapi oleh BAZ Kecamatan Pedurungan, program tersebut belum dapat berjalan sesuai dengan rencana dikarenakan terbatasnya anggaran untuk kedua program tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian penulis pada program ini, hanya sebagian program yang terealisasi. Program-program tersebut yaitu pemberian modal usaha dengan pembinaan SDM itupun belum benar-benar berjalan dengan baik. Faktor yang menjadi penghambat dari realitas ini adalah persoalan waktu ketersediaan dana dan kurang maksimalnya proses manajemen yang diterapkan.

Dari sini dapat penulis simpulkan bahwa secara umum pelaksanaan program-program yang dibuat KSM di Kecamatan Pedurungan belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan karena kurangnya SDM yang dimiliki BAZ Kecamatan Pedurungan yang membuat program ini kurang dikelola secara baik, kurangnya koordinasi yang baik antara petugas dari tim pendayagunaan dan korlap, keterbatasan dana yang menyebabkan hanya sebagian program yang dapat terlaksana. Sehingga ke depannya memerlukan upaya perbaikan dan penyempurnaan baik manajemen ataupun SDM dan dana agar program yang dibuat oleh lembaga zakat tidak seperti buatan lembaga sosial lainnya.

#### **4.3. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan Zakat, Infaq dan Shodaqoh untuk Pengembangan Dakwah di Kecamatan Pedurungan.**

BAZ Kecamatan Pedurungan sebagai salah satu Badan Amil Zakat dalam pengelolaan dan pendistribusiannya mencoba untuk seprofesional mungkin dan tetap memegang teguh amanat umat, akan tetapi dalam pelaksanaannya tetap menghadapi kendala, seperti dibahas di BAB III ada beberapa faktor penghambat dan faktor pendukung yang dihadapi dalam pengelolaan zakat untuk pengembangan dakwah di Kecamatan Pedurungan.

##### **1. Faktor Pendukung**

Dengan adanya petugas BAZ bekerja sungguh-sungguh dan memfokuskan pada pekerjaan mereka sebagai amil yang tentu saja akan memperlancar proses pendistribusian tersebut, maka didalamnya harus ada budaya kerja dengan ikhlas, amanah dan profesional. Karena tugas sebagai amil merupakan tugas yang mulia dan para petugasnya mempunyai kesamaan pandangan bahwa dari keseluruhan aktivitas yang dilakukan dalam bekerja di BAZ semata-mata hanya untuk menegakkan agama Islam sehingga pertanggung jawabannya tidak hanya kepada manusia saja tetapi lebih dari itu. Petugas dalam melaksanakan segala aktivitasnya hanya mengharap ridho dari Allah.

Disamping itu yang tak kalah pentingnya adalah adanya relasi tetap dari beberapa perusahaan dan instansi pemerintah yang memberikan zakat hasil dari pengumpulan zakat karyawan-karyawan dan juga dari donatur

lainnya, membuat program-program pendayagunaan zakat dapat terlaksana.

## **2. Faktor Penghambat**

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi pengelola. Ketika dalam suatu organisasi memiliki kekurangan dalam bidang sumber daya manusia tentunya sangat mengganggu akan kelancaran dalam pelaksanaan program-programnya. Sehingga banyak petugas yang melakukan tugas ganda. Dan tentu saja hal itu bisa mempengaruhi kelancaran pengelolaan zakat.

Penyebab yang lainnya adalah kurang tampaknya antara petugas BAZ dengan pihak yang lainnya. Para petugas hanya sedikit dengan jangkauan wilayah yang sangat luas sehingga membuat pekerjaan mereka sangat banyak dan semua itu membuat beberapa program kurang berjalan baik.

Sementara untuk dananya masih minim, yang terpenting dalam Badan Amil Zakat adalah zakat itu sendiri, baik berupa zakat infaq, shodaqoh atau yang lainnya. Sehingga ketika hanya sedikit dana yang masuk tentu saja itu sangat berpengaruh dalam proses pengelolaan dan pendistribusiannya.

Dalam hal ini di BAZ Kecamatan Pedurungan harus lebih banyak mensosialisasikan program-program pengumpulan zakat ke berbagai pihak, karena selama ini usaha tersebut masih kurang.