

BAB IV

Implementasi *Good Corporate Governace* dari Aspek Akuntabilitas

A. Analisis Implementasi *Good Coraporate Governace* dari Aspek Akuntabilitas pada BAZNAS Kabupaten Jepara.

Penerapan akuntabilitas yang baik oleh BAZNAS Kabupaten Jepara harus mencakup beberapa prinsip seperti yang telah dibahas sebelumnya. Berikut adalah analisis implementasi *Good Corporate Governace* dari aspek akuntabilitas pada BAZNAS Kabupaten Jepara berdasarkan pedoman akuntabilitas:

1. Independensi.

Dalam Peraturan Pemerintah No 14 tahun 2014, Pasal 2, memaparkan BAZNAS merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggungjawab pada pemerintah. BAZNAS Kabupaten Jepara merupakan lembaga yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati No. 165 tahun 2008 sebagai lembaga nonstruktural yang bersifat independen. Walaupun lembaga ini merupakan lembaga yang didirikan melalui pemerintah Kabupaten Jepara, akan tetapi selama ini program dan aktivitas yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara bebas dari intervensi pihak manapun. Akan tetapi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah daerah akan sangat mempengaruhi kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara sendiri. Karena secara umum target utama pengumpulan zakat yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara adalah kepada Pegawai Negeri Sipil dengan mengupayakan instansi-instansi pemerintah seperti Kantor, Dinas, BUMN, BUMD dapat menjadi sponsor dan pelopor utama dalam penunaian zakat sesuai dengan surat edaran Mendagri tentang Ajakan Penyaluran Zakat Melalui BAZNAS dan ditindak lanjuti oleh surat edaran Bupati No. 451.12./1364.

Keanggotaan BAZNAS Kabupaten Jepara diatur dalam UU. Nomor 23 tahun 2011, paling tidak terdiri atas tiga orang dari unsur pemerintahan yang ditunjuk dari kementerian/instansi yang terkait dengan pengelolaan zakat, dan delapan orang dari unsur masyarakat, yakni dari: unsur ulama, profesional, dan tokoh masyarakat. Sedangkan dari SDM sisi pengelola, staf atau karyawan yang dimiliki oleh BAZNAS Kabupaten Jepara merupakan tenaga profesional yang bukan dari kalangan Pegawai Negeri Sipil.

Walaupun demikian program-program dan kebijakan yang dibuat atau dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara bersifat independen sesuai dengan prosedur yang berlaku dan bebas dari intervensi pihak manapun. Adapun peran pihak lain seperti pemerintah adalah sebagai regulator dan membuat sistem yang memudahkan kerja

BAZNAS Kabupaten Jepara, selain itu sebagai pengawas, pengkritisi, dan pihak yang diberikan pertanggungjawaban.¹¹⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan independensi BAZNAS Kabupaten Jepara hanya bisa dilihat dari program-program pengelolaan zakat. Dalam prinsip independensi harus bebas dari intervensi pemerintah, parpol, pemyandang dana, dan sebagainya. Sedangkan dalam struktur pengelolanya terdapat unsur dari pemerintahan yang dalam prakteknya memang diatur oleh Undang-Undang. Akan tetapi dalam penerapan prinsip independensi BAZNAS Kabupaten Jepara harus bisa menjamin bahwa anggotanya maupun stafnya bebas dari rangkap jabatan di luar organisasai seperti pegurus partai politik, dan lain sebagainya. Hal ini ditujukan terutama pada struktur Badan Pelaksana karena merupakan pihak yang berperan aktif dan secara langsung melakukan pengelolaan zakat. Sehingga pengelola dapat bekerja secara profesional dan menghindari adanya konflik kepentingan. Maka dari itu dalam penerapan prinsip independensi BAZNAS Kabupaten Jepara harus membuat kebijakan yang melarang adanya rangkap jabatan pada staf pengelolanya, dan memberikan sangksi pada yang melanggar.

2. Komitmen Organisasi.

BAZNAS Kabupaten Jepara harus memiliki perangkat kebijakan yang jelas terkait kualitas akuntabilitas untuk dapat diterapkan dalam pengelolaan zakat, infak, dan sodaqoh. Berikut adalah bentuk komitmen yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara:

- a) Membuat brosur yang memuat profil dan visi misi lembaga sebagai salah satu media sosialisasi.

BAZNAS Kabupaten Jepara berkomitmen untuk memasyarakatkan zakat dan mezakatkan masyarakat. Salah satunya cara untuk mencapai itu adalah memperluas media sosialisasi. Dengan adanya brosur yang memuat profil dan visi misi lembaga diharapkan mampu memberikan penjelasan dan gambaran kepada masyarakat mengenai kinerja lembaga. Selain itu BAZNAS Kabupaten Jepara juga gencar melakukan sosialisasi secara langsung dengan mendatangi kantor-kantor dinas, majelis taklim, dan rumah-rumah calon muzaki yang potensial.

Perluasan media sosialisasi sangat dibutuhkan mengingat potensi zakat di Jepara cukup besar, terutama di sektor swasta. Jika melihat data Badan Pusat Statistik Kabupaten Jepara nilai produksi dari sektor *furniture* kayu saja mencapai Rp 1.263.795.246.000,00 per tahun. Jika diambil 2,5% untuk zakat maka potensi zakatnya

¹¹⁵ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar selaku ketua BAZNAS Kabupaten Jepara, pada tanggal 20 Mei 2014.

adalah sebesar Rp 31.594.881.150,00. Nilai tersebut hanya dari sektor meubel, belum dari sektor bisnis yang lain seperti rotan, konveksi, rokok, dan lain sebagainya. Jika dibandingkan dengan perolehan jumlah dana ZIS pada tahun 2013 yang sebesar Rp 5.022.251.787,00 tentu saja masih banyak yang belum terserap.

- b) Membuat program-program strategis untuk memperluas daya guna zakat.

BAZNAS Kabupaten Jepara juga membuat program unggulan yang berbeda dengan BAZNAS Kabupaten lain, yakni Pelaksanaan Pekan Peduli Sosial (PPS) yang merupakan kegiatan sosial bagi siswa TK sampai dengan Mahasiswa sekabupaten Jepara. Program ini dilaksanakan selama satu minggu dalam satu tahun. Dari pertama kali program ini dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara, ternyata mampu menghimpun dana yang cukup besar sehingga pendayagunaan terhadap ZIS yang dikelola oleh BAZNAS Kabupaten Jepara menjadi lebih luas. Berikut adalah data perolehan Program Pekan Peduli Sosial yang telah dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara.

Tabel 1.2
Penghimpunan PPS BAZNAS Kabupaten Jepara

No	Tahun	Perolehan
1.	2011	Rp 363.809.720,00
2.	2012	Rp 305.592.950,00
3.	2013	Rp 263.329.700,00

Sumber: laporan PPS BAZNAS Kabupaten Jepara.

Jika dilihat dari data di atas, pelaksanaan PPS mampu menghimpun dana sedekah yang besar dari siswa di Jepara. Walaupun dari pelaksanaannya selama tiga kali perolehannya cenderung menurun, akan tetapi angka perolehan dana tersebut masih dapat dikatakan cukup besar. Pendistribusian dana dari PPS didistribusikan 50% untuk membantu siswa kurang mampu, 25% dikelola UPZ Kecamatan untuk fakir miskin, 25% untuk panti asuhan seluruh Jepara.

Selain Program PPS BAZNAS Kabupaten Jepara juga mempunyai program pendayagunaan ZIS untuk usaha produktif dengan membentuk Kelompok Binaan Zakat (KBZ) dan pemberian bantuan modal bagi pedagang kecil. Akan tetapi pada prakteknya alokasi pemanfaatan untuk usaha produktif oleh BAZNAS Kabupaten Jepara masih sangat sedikit, yakni hanya sebesar Rp 20.600.000,00. Tidak hanya itu, pelaksanaan program pemberian bantuan modal bagi pedagang kecil juga tidak

berjalan maksimal karena sangat sedikit pedagang kecil yang mengajukan permintaan bantuan kepada BAZNAS Kabupaten Jepara.¹¹⁶

- c) Mempunyai prinsip kerja sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Salah satu bentuk komitmen dalam melaksanakan tugasnya BAZNAS Kabupaten Jepara mempunyai prosedur atau mekanisme dan program kerja yang jelas. Prosedur kerja BAZNAS Kabupaten Jepara didasarkan pada Undang-Undang Zakat dan pedoman yang berlaku yang berlaku. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 14 tahun 2014 pasal 4, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya BAZNAS menyusun pedoman pengelolaan zakat sebagai acuan pengelolaan zakat untuk BAZNAS, BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, dan LAZ. Menurut penuturan bapak Ali Irfan Mukhtar, prinsip dasar kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara adalah ibadah, kerjasama, transparansi, akuntabilitas, dan terrib atau sistematis.

- d) Adanya perlindungan terhadap mustahik.

Sedangkan dalam hal komitmen terhadap perlindungan penerima bantuan atau mustahik, BAZNAS Kabupaten Jepara selalu konsisten mengutamakan kepada target yang didahulukan paling membutuhkan seperti fakir miskin, panti asuhan, dan penyandang cacat, bantuan berobat, dan korban bencana alam. Sedangkan untuk pendistribusian ZIS yang bersifat produktif, BAZNAS Kabupaten Jepara memberikan pembekalan dan pengarahan mengenai kelangsungan usaha, seperti pada Kelompok Binaan Zakat (KBZ) dalam bentuk peternakan kambing di desa Tahunan yang dibentuk dan pelaksanaannya hingga kini diawasi oleh BAZNAS Kabupaten Jepara.¹¹⁷

Dengan demikian dalam implementasi prinsip komitmen ini BAZNAS Kabupaten Jepara telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur yang dimiliki, mempunyai program-program strategis yang sesuai dengan komitmen organisasi, dan adanya perlindungan terhadap mustahik. Tetapi terdapat hal-hal yang masih perlu ditingkatkan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Sosialisasi perlu ditingkatkan baik dari segi media sosialisasi dan target sosialisasi. Khususnya perluasan sosialisasi pada sektor-sektor swasta mengingat sektor ini mempunyai potensi zakat yang sangat besar dan belum bisa terserap. Sosialisasi ini penting dilakukan untuk meningkatkan kesadaran pengusaha.

¹¹⁶ Wawancara dengan bapak Mukhidin M.Pd. selaku pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang tata usaha pada 18 Mei 2014.

¹¹⁷ Wawancara dengan bapak Mukhidin, M. Pd. selaku Pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang tata usaha pada tanggal 18 Mei 2014.

- b) BAZNAS Kabupaten Jepara harus dapat memaksimalkan program-program strategisnya guna meningkatkan dayaguna ZIS. Diantaranya seperti memperpanjang waktu PPS agar mendapatkan hasil yang optimal. Selain itu menambah alokasi pendistribusian ZIS untuk usaha produktif. Untuk pemberian bantuan kepada pedagang kecil BAZNAS Kabupaten Jepara tidak sekedar menunggu adanya pengajuan bantuan dari pedagang saja tetapi BAZNAS Kabupaten Jepara juga harus aktif mencari target mustahik.
- c) Dari segi perlindungan mustahik, BAZNAS Kabupaten Jepara harus bekerjasama dengan instansi pemerintahan terkait dalam pembinaan dan pengawasan terhadap bantuan yang bersifat produktif. Misalnya dalam hal ini Kelompok Binaan Zakat (KBZ) yang berupa peternakan kambing, BAZNAS Kabupaten Jepara bisa bekerjasama dengan Dinas Peternakan untuk memberikan pelatihan dan penyuluhan guna kelangsungan usaha.

3. Kompetensi.

Suatu organisasi dapat dikatakan kompeten adalah jika mempunyai tenaga ahli yang mumpuni dan mencukupi. BAZNAS Kabupaten Jepara dalam segi jumlah staf yang dipekerjakan memang masih kurang. Hanya ada tiga orang staf profesional saja yang bekerja untuk BAZNAS Kabupaten Jepara. Sebenarnya BAZNAS Kabupaten Jepara dalam kepengurusannya telah mempunyai anggota yang cukup. Akan tetapi peran dari anggota tersebut dapat dikatakan kurang. Dalam kenyataannya anggota bekerja berdasarkan kesadaran masing-masing. Selama ini kesadaran anggota dapat dikatakan kurang. Misalnya dalam rapat penentuan kebijakan, partisipasi kehadiran dari anggota masih kurang. Anggota bekerja tidak mendapatkan gaji rutin seperti halnya staf profesional. Anggota yang bekerja mendapatkan imbalan berupa insentif.¹¹⁸

Walaupun dengan permasalahan yang terjadi di atas, tidak menyurutkan semangat BAZNAS Kabupaten Jepara untuk mempunyai tenaga yang profesional ditengah keterbatasan yang dimiliki. Berikut adalah langkah yang ditempuh oleh BAZNAS Kabupaten Jepara untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitas staf pengelolanya:

- a) Melakukan pembinaan dan pengarahan.

BAZNAS Kabupaten Jepara selalu melakukan pembinaan kepada stafnya yang dilakukan secara langsung oleh ketua Badan Pelaksana yakni bapak Ali Irfan Mukhtar BA berupa arahan dan motivasi melalui *briefing* berkala.

¹¹⁸ Wawancara dengan Bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

- b) Mengirimkan stafnya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang terkait dengan pengelolaan zakat.

BAZNAS Kabupaten Jepara juga mengirimkan stafnya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan pengelolaan ZIS. Pelatihan terhadap staf pengumpul zakat biasanya juga digelar oleh Kementerian Agama ataupun BAZNAS Pusat dan BAZNAS Provinsi. Misalnya pada tahun 2011 BAZNAS Kabupaten Jepara mengirimkan dua stafnya untuk mengikuti pelatihan mengenai akuntansi zakat yang dilaksanakan oleh BAZNAS Pusat dengan tujuan dapat membangun sistem pencatatan administrasi zakat yang baik dan sesuai dengan ketentuan. BAZNAS Kabupaten Jepara juga melakukan pelatihan mengenai teknis pengumpulan ZIS kepada semua Unit Pengumpul Zakat dengan menggelar *workshop* yang diikuti semua UPZ baik dari jajaran SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah), BUMN, BUMD, Perusahaan Swasta dan UPZ seluruh Kecamatan di Jepara.

- c) Memberikan gaji, tunjangan, maupun bonus.

Untuk meningkatkan profesionalitas dan kinerja stafnya, BAZNAS Kabupaten Jepara memberikan gaji yang layak kepada stafnya sesuai dengan tanggungjawab masing-masing, dan memberikan tunjangan-tunjangan, bonus, maupun gaji ke-13. BAZNAS Kabupaten Jepara juga menerapkan sistem *reward dan punishment*. Apabila kinerja staf dapat melampaui target yang telah ditetapkan maka pengurus akan memberikan bonus. Tidak hanya itu, pada setiap kegiatan tertentu yang dilaksanakan diberikan uang saku sesuai dengan ketentuan Harlep (harian lepas). Untuk meningkatkan kesejahteraan stafnya, pada tahun 2014 BAZNAS Kabupaten Jepara meningkatkan gaji stafnya sebesar 10% dengan menyusun Rencana Anggaran Operasional terlebih dahulu di tahun sebelumnya.

Selain peningkatan SDM yang dimiliki, BAZNAS Kabupaten Jepara juga konsisten untuk meningkatkan sistem manajerial dan sistem pelayanan. BAZNAS Kabupaten Jepara mempunyai daya dukung operasional yang baik agar memenuhi standar manajemen, misalnya sistem pencatatan administrasi yang berbasis komputer, dan finansial yang mencukupi untuk kegiatan operasional.

Untuk menunjang pelayanan yang baik, BAZNAS Kabupaten Jepara selalu memperhatikan kebutuhan peralatan, sarana maupun prasarana yang diperlukan seperti kendaraan dinas, perlengkapan kantor, dan lain sebagainya. Untuk memenuhi kebutuhan yang demikian BAZNAS Kabupaten Jepara terlebih dahulu menyusun Rencana Kegiatan Anggaran. Dari segi finansial BAZNAS Kabupaten Jepara selalu mendapatkan bantuan dari

Pemkab Jepara setiap tahunnya. Selain itu sumber operasional juga berasal dari dana amil sebesar seperdelapan dari jumlah dana ZIS yang dihimpun.¹¹⁹

Pemerintah Kabupaten Jepara sangat mendukung kelangsungan dari BAZNAS Kabupaten Jepara. Itu dibuktikan dari bantuan operasional yang diberikan pada BAZNAS Kabupaten Jepara setiap tahun. Selain dalam bentuk bantuan operasional, bentuk lain dari dukungan Pemerintah Kabupaten Jepara adalah dengan membuat kebijakan yang mewajibkan PNS untuk membayarkan zakat nya melalui BAZNAS Kabupaten Jepara. Akan tetapi kebijakan ini pada akhirnya dicabut karena menuai protes dari beberapa kalangan, mengingat zakat tidak boleh dipaksakan dan harus berdasarkan kesadaran masing-masing individu. Tetapi pada intinya dengan dukungan yang baik dari pemerintah Kabupaten Jepara diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari BAZNAS Kabupaten Jepara.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya dari segi kompetensi, BAZNAS Kabupaten Jepara telah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia serta memperhatikan daya dukung operasional dengan memperhatikan prasarana dan sarana yang dibutuhkan. Tidak hanya itu, BAZNAS Kabupaten Jepara mendapatkan dukungan yang baik dari Pemerintah Daerah dalam bentuk bantuan operasional untuk daya dukung manajerial BAZNAS Kabupaten Jepara sebagai upaya meningkatkan kinerja lembaga. Akan tetapi ada beberapa hal yang masih perlu ditingkatkan BAZNAS Kabupaten Jepara dari segi kompetensi adalah sebagai berikut:

- a) Dari segi SDM, BAZNAS Kabupaten Jepara harus dapat memaksimal kinerja anggotanya sehingga tidak bergantung pada staf saja. Mengingat anggota juga mempunyai peran penting dalam menentukan kebijakan, maka dari itu kinerja dan partisipasi anggota sangat diperlukan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja dan partisipasi anggota misalnya dengan meningkatkan intensif yang diberikan. Jika hal tersebut tidak berhasil maka perlu dilakukan reformasi keanggotaan pengurus.
- b) BAZNAS Kabupaten Jepara perlu menambah jumlah staf pelaksana mengingat jumlah staf profesional yang dimiliki hanya tiga orang yang tentu saja tidak maksimal untuk mengcover seluruh wilayah pengumpulan dan pendistribusian ZIS diseluruh Kabupaten Jepara.

¹¹⁹Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

4. Non-Diskriminasi.

BAZNAS Kabupaten Jepara dalam menentukan target penerima bantuan ZIS terlebih dahulu menghimpun informasi mengenai apakah seseorang tersebut memang benar-benar layak menerima ZIS atau tidak. Terutama bagi penerima bantuan yang bersifat produktif seperti pedagang kecil yang mengajukan bantuan modal. Petugas dari BAZNAS Kabupaten Jepara akan mensurvei terlebih dahulu kelayakan usaha tersebut. Dengan demikian diharapkan ZIS yang disalurkan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara tepat sasaran. Prinsipnya BAZNAS Kabupaten Jepara tidak ada diskriminasi terhadap mustahik. Jika seseorang telah memenuhi syarat sebagai penerima ZIS maka dirinya berhak menerima bantuan ZIS yang dikelola BAZNAS Kabupaten Jepara. Pemanfaatan zakat secara umum diberikan kepada delapan golongan asnaf, dan pemanfaatan infak dan sodaqoh bisa bersifat lebih luas misalnya untuk santunan anak yatim, panti sosial, beasiswa, dan lain sebagainya.

Dalam menentukan wilayah pendistribusian ZIS, BAZNAS Kabupaten Jepara memprioritaskan pada daerah yang menurut pemantauan Pemkab adalah daerah yang masyarakatnya perlu dibantu. Diantaranya adalah Desa Sowan Lor, Desa Jeruk Wangi, Desa Bondo, Desa Ujung Batu, Desa Karangondang, Desa Banyumanis, Desa Plajan, Desa Sumber Rejo, Desa Dugo dan Desa Tahunan.

Sedangkan menyangkut perlakuan terhadap staf, BAZNAS Kabupaten Jepara mempunyai spesifikasi dan persyaratan terhadap rekrutmen pegawainya. Kebanyakan adalah lulusan S.1 sesuai dengan bidang keilmuannya seperti bidang agama, ekonomi akuntansi, dan sebagainya. Sehingga staf yang bekerja dengan efektif sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal perlakuan kepada stafnya, BAZNAS Kabupaten Jepara memberikan staf hak yang sama sesuai dengan tanggungjawab masing-masing, dan tidak ada perlakuan khusus.¹²⁰

Dengan demikian dalam prinsip Non Diskriminasi, BAZNAS Kabupaten Jepara telah memperlakukan mustahik dan stafnya sebagaimana mestinya, dan tidak ada perlakuan yang istimewa antara satu dengan yang lainnya. Tetapi akan lebih baik dalam hal rekrutmen stafnya, BAZNAS Kabupaten Jepara membuat prosedur perekrutan staf yang transparan sehingga mencegah terjadinya KKN dan menghasilkan staf yang benar-benar profesional.

¹²⁰ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

5. Partisipasi.

Selama ini dalam melaksanakan tugasnya BAZNAS Kabupaten Jepara telah mencoba melibatkan berbagai macam *stakeholder* internal maupun eksternal. *Stakeholder* internal diantaranya semua anggota BAZNAS mulai dari Dewan Pelaksana, Dewan Pertimbangan, Dewan Pengawas, UPZ. Sementara *stakeholder* eksternal adalah Pemerintah Daerah, mustahik, muzaki dan termasuk media yang mempublikasikan.

Misalnya dalam perencanaan, dalam pengambilan keputusan BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan rapat dengan mengundang semua anggota terkait termasuk diantaranya melibatkan pemerintah. Adapaun rapat yang dilaksanakan diantaranya adalah rapat Badan Pengelola, rapat koordinasi UPZ Kecamatan dan Desa yang melibatkan Camat, Lurah dan tokoh masyarakat. Walaupun demikian partisipasi dalam perencanaan belum berjalan maksimal, misalnya dalam rapat badan anggota tingkat kehadiran anggota yang berkepentingan masih kurang.

Sedangkan dalam hal pelaksanaan, perlibatan banyak pihak sangat mempengaruhi hasil yang akan dicapai. BAZNAS Kabupaten Jepara dalam pengumpulan ZIS melibatkan semua golongan baik laki-laki maupun perempuan dari anak-anak sekolah hingga orang dewasa sebagai target pengumpulan dan pendistribusian.

BAZNAS Kabupaten Jepara juga melibatkan masyarakat dalam pengelolaan melalui UPZ Kecamatan dan Desa. Selama ini partisipasi masyarakat melalui UPZ yang ada sudah cukup baik. Misalnya pembentukan UPZ Kecamatan dan Desa kepengurusannya dikelola oleh pemerintah setempat dan tokoh masyarakat setempat. Pada UPZ kecamatan terdiri atas tiga orang dari Pemerintah Kecamatan dan empat orang dari tokoh agama. Sedangkan UPZ Desa terdiri atas dua orang dari Pemerintah Desa dan tiga orang tokoh masyarakat. Sejauh ini BAZNAS Kabupaten Jepara menargetkan 500 orang untuk tiap kecamatan untuk ikut berpartisipasi dalam Pengelolaan UPZ.

BAZNAS Kabupaten Jepara juga menggelar acara-acara di daerah yang melibatkan muzaki, mustahik, dan warga masyarakat sekitar. Adapun acara tersebut diantaranya: Pendistribusian zakat, sosialisasi zakat di kantor-kantor, di masjid-masjid melalui majelis tak'lim, Himpunan Haji Muslimat, dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan yang demikian lebih banyak membutuhkan partisipasi dari masyarakat luas.

BAZNAS Kabupaten Jepara juga memberikan ruang partisipasi kepada publik untuk menyampaikan kritik, masukan, maupun saran. Masyarakat bisa memberikan pertanyaan, kritik, masukan, maupun saran melalui telepon, sms, email, facebook, atau dengan datang langsung ke kantor BAZNAS Kabupaten Jepara. Di kantor BAZNAS

Kabupaten Jepara telah disediakan ruang pelayanan bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Tetapi sejauh ini respon partisipasi dari masyarakat mengenai hal ini masih sangat kurang.¹²¹

Selain itu menyangkut partisipasi, peran LSM yang ada di Jepara secara tidak langsung juga membantu kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara. Walaupun tidak ada perjanjian kerja diantara BAZNAS Kabupaten Jepara dengan LSM di Jepara, tetapi pada kenyataannya secara tidak langsung LSM mempunyai peran yang penting. contohnya pada kasus BUMN maupun perusahaan swasta yang ada di Jepara, beberapa tahun yang lalu pengelolaan dana CSR BUMD maupun perusahaan swasta di Jepara dikelola tidak jelas dan tidak transparan. Dengan desakan dan pengawasan dari LSM di Jepara untuk kejelasan pengelolaan dana CSR, beberapa perusahaan swasta dan BUMN yang ada sekarang mulai memberikan CSRnya kepada BAZNAS Kabupaten Jepara yang dikelola sebagai zakat, infak, maupun *sodaqoh* yang disalurkan masyarakat. Misalnya PLTU Tanjungjati B yang telah bersedia memberikan bantuan kepada BAZNAS Kabupaten Jepara dengan bentuk mobil *ambulance* yang sebelumnya untuk hal itu BAZNAS Kabupaten Jepara telah melakukan lobi sebanyak tiga belas kali.¹²²

Dengan demikian sebenarnya BAZNAS Kabupaten Jepara telah memberikan ruang partisipasi untuk pihak-pihak yang berkepentingan, walaupun pelaksanaan partisipasi dari *stakeholder* masih dapat ditingkatkan. Partisipasi aktif terlihat pada proses perencanaan yang melibatkan pemerintah, dan program-program yang melibatkan masyarakat, muzaki, dan mustahik secara langsung. Walaupun demikian terdapat beberapa hal yang masih perlu diperhatikan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara untuk meningkatkan partisipasi publik, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) BAZNAS Kabupaten Jepara harus memberikan ruang partisipasi yang seluas-luasnya kepada publik. Misalnya dalam perencanaan BAZNAS Kabupaten Jepara tidak melibatkan pemerintah saja tetapi seharusnya juga melibatkan masyarakat, seperti diantaranya golongan muzaki dan mustahik.
- b) Partisipasi dari *stakeholder* internal juga perlu ditingkatkan dalam rapat-rapat internal, karena semua anggota pengurus BAZNAS mempunyai peran vital dalam menentukan kebijakan organisasi.
- c) BAZNAS Kabupaten Jepara perlu bekerjasama dan melibatkan lembaga-lembaga masyarakat untuk menunjang kinerjanya, misalnya mendorong perusahaan di Jepara

¹²¹ Wawancara dengan bapak Mukhidin, M.Pd.I selaku Pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang tata usaha pada tanggal 18 Mei 2014.

¹²² *Ibid.*

agar mau menyalurkan dana CSR untuk dikelola oleh BAZNAS Kabupaten Jepara sebagai dana ZIS.

6. Transparansi.

BAZNAS Kabupaten Jepara membuka informasi yang seluas-luasnya kepada publik mengenai semua hal yang menyangkut pengelolaan ZIS. Semua *stakeholder* dapat mengakses seputar informasi dan kegiatan yang dilaksanakan BAZNAS Kabupaten Jepara baik secara langsung mendatangi kantor maupun melalui *website* www.bazjepara.com. BAZNAS Kabupaten Jepara juga melayani konsultasi, jemput zakat di tempat dan perhitungan zakat bagi masyarakat dengan menyediakan layanan telepon (0291)594674 atau via sms 081 390 770 407.

Selain itu BAZNAS Kabupaten Jepara melaporkan semua hasil kinerjanya dengan membuat laporan pertanggungjawaban yang memuat semua informasi hasil kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara selama satu tahun. Laporan tersebut disampaikan kepada Bupati Jepara dan DPRD Kabupaten Jepara yang disampaikan baik secara tertulis maupun secara *audienci*. BAZNAS Kabupaten Jepara juga melaporkan hasil kinerjanya tersebut kepada BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Pusat.

Kemudian dari laporan tersebut sejak tahun 2011 BAZNAS Kabupaten Jepara setiap tahun menerbitkan ratusan buku laporan yang diberikan kepada muzaki sebagai informasi kepada muzaki. Adapun isi dari laporan tersebut memuat informasi diantaranya laporan perolehan dan pemanfaatan ZIS, laporan sumber dan belanja operasional BAZNAS Kabupaten Jepara, nama muzaki dan jumlah donasi, program kegiatan yang sudah dilaksanakan disertai dengan dokumentasi, dan rencana program kerja tahun yang akan datang, dan lain sebagainya. Laporan tahunan tersebut juga dipublikasikan oleh melalui media internet yang bisa diakses oleh siapa saja.¹²³

Penerbitan buku laporan tersebut merupakan upaya transparansi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara dan sejalan dengan kebijakan Pemerintah Kabupaten Jepara dalam pelaksanaan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Sebagaimana kita ketahui, sesuai Undang-Undang tersebut setiap badan publik yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari APBN dan/atau APBD, sumbangan masyarakat, dan/atau sumbangan luar negeri, wajib memberikan informasi kegiatannya kepada masyarakat. Sesuai ketentuan, BAZNAS termasuk badan publik yang diatur UU

¹²³ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

tersebut. Diharapkan dengan bentuk transparansi yang demikian dapat mendorong efektifitas dan efisiensi lembaga serta meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Selain untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat, tujuan lain dipublikasikannya laporan tersebut adalah sebagai bahan informasi “sindiran sosial” karena di dalamnya terdapat informasi-informasi perihal nama-nama donatur. BAZNAS Kabupaten Jepara juga mencantumkan instansi-instansi pemerintah yang belum menjadi mustahik. Sumbangan yang jumlahnya kecil dari pejabat dan sumbangan besar dari masyarakat biasa juga akan terlihat.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan transparansi pada BAZNAS Kabupaten Jepara telah dilakukan dengan cukup baik, dengan memberikan akses informasi yang luas kepada pemerintah dan publik. Akan tetapi ada hal-hal penting yang perlu dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara, diantaranya:

- a) Keterlibatan Komisi Pengawas perlu ditingkatkan untuk sebagai kontrol internal lembaga.
- b) BAZNAS Kabupaten Jepara akan lebih baik jika bekerjasama dengan Badan Pengawas Daerah dan akuntan publik, untuk mengaudit kinerja keuangannya agar dana yang dikelola benar-benar transparan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 2014 tentang pelaksanaan UU No.23 tahun 2011 tentang zakat yang mengharuskan pengelola ZIS diaudit syariah dan keuangan oleh KemenAg dan akuntan publik.
- c) Pelaporan pelaksanaan pengelolaan ZIS kepada Pemerintah dan BAZNAS Provinsi harus dilakukan selama dua kali atau selama enam bulan dan akhir tahun berdasarkan PP. No. 14 tahun 2014. Selama ini BAZNAS Kabupaten Jepara melaporkan kinerjanya setahun sekali.
- d) Publikasi laporan melalui media dan internet sebaiknya dilakukan secara berkala atau rutin karena pada kenyataannya hanya laporan pada tahun-tahun tertentu saja yang dipublikasikan dan bisa diakses melauai internet.

7. Koordinasi.

Dalam melaksanakan tugasnya BAZNAS Kabupaten Jepara tidak bisa lepas dari kerjasama dengan instansi-instansi lain baik dari pemerintah maupun badan usaha. BAZNAS Kabupaten Jepara aktif melakukan koordinasi dengan pemerintah Kabupaten Jepara tentang program dan kepengurusan. BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan koordinasi dengan BAZNAS Provinsi dan Pusat.

Dalam pengumpulan zakat, koordinasi dengan instansi-instansi yang menjadi Unit Pengumpul Zakat selalu dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara. Setiap bulan,

BAZNAS Kabupaten Jepara mengirimkan perwakilan dari stafnya untuk mendatangi sejumlah instansi seperti kantor-kantor dinas, sekolahan, BUMD, dan lain sebagainya yang menjadi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) untuk diambil Zakat, Infak, maupun Shodaqoh yang dikumpulkan oleh UPZ tersebut, serta memberikan koordinasi, mengenai mekanisme, perhitungan, dan permasalahan yang terjadi seputar pengumpulan Zakat, Infak, dan Sodaqoh yang dilakukan oleh Unit-Unit Pengumpul Zakat (UPZ) tersebut.

Sedangkan untuk koordinasi dengan UPZ Kecamatan dan Desa se-Kabupaten dilakukan dengan menggelar rapat koordinasi dengan menggelar saresaehan untuk semua UPZ 16 Kecamatan dengan memberikan arahan bagaimana teknis pengumpulan dimulai dari bagaimana organisasinya sampai dengan pendayagunaan dan pelaporan. Setelah rapat koordinasi kemudian ditindak lanjuti dengan surat edaran kepada semua Ketua BAZ Kecamatan, Camat, Ketua KUA, dan Petinggi Desa atau Lurah. Rapat koordinasi seperti ini biasanya dilaksanakan untuk melaksanakan program BAZNAS Kabupaten Jepara seperti dalam pengumpulan zakat fitrah, dan pelaksanaan Pekan Peduli Sosial.¹²⁴

Berdasarkan prinsip koordinasi, BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan koordinasi eksternal dan internal. Koordinasi eksternal dilakukan dengan Pemerintah, BAZNAS Provinsi dan BASNAS Pusat. Sedangkan koordinasi internal dilakukan dengan seluruh organ dan fungsi BAZNAS Kabupaten Jepara dari mulai staf sampai dengan Unit Pengumpul Zakat dari Instansi maupun UPZ Kecamatan dan Desa.

Akan tetapi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan BAZNAS Kabupaten Jepara dalam koordinasi. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Koordinasi dengan organ hendaknya dilaksanakan secara rutin atau berkala, sehingga tidak melakukan koordinasi hanya ketika menjelang pelaksanaan program saja.
- b) Koordinasi yang dilakukan harus menitik beratkan pada aspek integrasi dan sinkronisasi yang bersifat teknis sehingga mempermudah kinerja dalam mencapai tujuan kedepannya.

8. Pembelajaran dan Perbaikan.

BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan proses pembelajaran dan perbaikan dengan cara mengevaluasi program yang telah dilaksanakan sebagai *self evaluation*. Setiap bulan BAZNAS Kabupaten Jepara melaksanakan rapat pengurus untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai pada periode waktu tersebut. Dari evaluasi yang dilakukan maka BAZNAS Kabupaten Jepara mengetahui kekurangan dari program-program tersebut. Dari kekurangan-

¹²⁴ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

kekurangan itu maka diharapkan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan agar dapat meningkatkan kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara ke depannya.

BAZNAS Kabupaten Jepara juga melakukan pembelajaran melalui pengalaman lembaga-lembaga lain. BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan studi banding ke sejumlah Badan Amil Zakat di Jawa Tengah. Dengan studi banding tersebut diharapkan dapat saling tukar pengalaman, ide, maupun gagasan guna menjadi bahan pembelajaran oleh BAZNAS Kabupaten Jepara dan sebagai referensi untuk menyusun program yang baik ke depannya.

Studi banding yang telah dilakukan diantaranya adalah studi banding pada BAZNAS Kota Semarang, BAZNAS Kabupaten Sragen, BAZNAS Kabupaten Salatiga dan BAZNAS Kabupaten Karanganyar. Dari studi banding yang dilakukan, BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan rapat koordinasi dengan seluruh anggota untuk menentukan arah kebijakan maupun program seperti yang telah berhasil dilakukan oleh BAZNAS lain seperti di atas.

Program yang telah berhasil dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara yang didapat dari pembelajaran dengan mengadopsi program lembaga lain diantaranya adalah mengadakan mobil *ambulance* gratis untuk masyarakat kurang mampu. Program ini mengadopsi dari program yang telah dijalankan oleh BAZNAS Kota Semarang. Sejauh ini BAZNAS Kabupaten Jepara telah mengembangkan 3 *unit ambulance* untuk wilayah Jepara bagian selatan, tengah, dan utara.¹²⁵

Dengan demikian berdasarkan prinsip perbaikan pembelajaran, BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan perbaikan dan pembelajaran melalui pengalamannya sendiri maupun belajar dari pengalaman lembaga lain. Pembelajaran melalui diri sendiri berdasarkan pengalaman lapangan, dilakukan dengan mengevaluasi program-program yang telah dilaksanakan. Sedangkan pembelajaran dari lembaga lain dilakukan dengan studi banding ke sejumlah BAZNAS. Tetapi ada hal yang perlu diperhatikan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara misalnya staf di lapangan perlu membuat laporan terstruktur dan terjadwal yang memuat tidak hanya hal-hal baik saja akan tetapi juga mengungkapkan kendala yang terjadi. Dengan demikian diharapkan dalam evaluasi dapat dicarikan cara terbaik untuk mengantisipasi kendala-kendala yang telah terjadi.

9. Kemitraan.

Sejauh ini kerjasama kemitraan dijalin oleh BAZNAS Kabupaten Jepara dengan lembaga-lembaga lain. Kerjasama kemitraan yang dijalin adalah sebagai berikut

- a) Kerjasama dalam hal pengumpulan ZIS.

¹²⁵ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

Kerjasama ini melibatkan SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah), BUMN, BUMD, Perusahaan swasta, dan lain sebagainya. Kerjasama ditandai dengan dibentuknya Unit Pengumpul Zakat pada instansi-instansi tersebut.

b) Kerjasama dalam program pendistribusian dan pendayagunaan ZIS.

kerjasama juga diperluas pada program-program yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara. Misalnya program *ambulance* gratis untuk masyarakat kurang mampu BAZNAS Kabupaten Jepara bekerjasama dengan Pemkab Jepara dan PLTU Tanjungjati B untuk mengadakan 3 unit mobil *ambulance*. Selain itu dalam program Kelompok Binaan Zakat BAZNAS Kabupaten Jepara juga bekerjasama dengan PLTU Tanjungjati. Sedangkan dalam pendistribusian ZIS untuk panti-panti sosial di Jepara BAZNAS Kabupaten Jepara bekerjasama dengan Dinas Sosial Kabupaten Jepara. Program Pekan Peduli Sosial juga BAZNAS Kabupaten Jepara bekerjasama dengan UPZ Kecamatan, Dinas Pendidikan dan seluruh sekolah yang terlibat dalam program tersebut.¹²⁶

Dari keterangan di atas kerjasama yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara baik kerja sama dalam pengumpulan maupun pendistribusian dan pendayagunaan, lebih banyak bekerjasama dengan instansi-instansi milik pemerintah. Kerjasama dengan pihak swasta dapat dikatakan kurang. Maka dari itu diperlukan kerja yang nyata oleh BAZNAS Kabupaten Jepara untuk dapat menggandeng pihak-pihak swasta sehingga pelaksanaan pengelolaan ZIS dapat lebih maksimal. Mengingat potensi yang besar dari sektor swasta di Jepara yang belum bisa dimanfaatkan secara maksimal oleh BAZNAS Kabupaten Jepara.

10. Non Proselitis.

BAZNAS Kabupaten Jepara merupakan lembaga sosial keagamaan yang pengelolaannya dibawah naungan kementerian agama. Perintah Zakat, Infak, dan Sadaqoh juga merupakan ketentuan yang diatur oleh agama. Sehingga pada pelaksanaannya BAZNAS sesuai dengan peraturan agama dan peraturan perundang-undangan. BAZNAS Kabupaten Jepara juga merupakan salah satu lembaga dakwah, karena dengan ajaran Zakat, Infak, maupun Sadaqoh dapat mempererat ukhuwah dengan menumbuhkan kepedulian terhadap sesama yang membutuhkan.

Menurut penuturan bapak Ali Irfan Mukhtar, pendistribusian ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara difokuskan pada daerah-daerah tertentu yang memang

¹²⁶ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

memerlukan bantuan karena masih banyak penduduknya yang kurang mampu. Selain alasan tersebut, pada daerah-daerah tersebut masih sangat banyak kristenisasi sehingga dibutuhkan perhatian khusus untuk menghindari ataupun meminimalisir terjadinya kristenisasi. Bantuan ZIS yang disalurkan BAZNAS Kabupaten Jepara kepada masyarakat bukan untuk mempengaruhi seseorang untuk berpindah agama, akan tetapi untuk meringankan beban ekonomi serta menumbuhkan dan memperkuat ukhuwah islamiyah. BAZNAS Kabupaten Jepara juga tidak pernah berafiliasi dengan partai politik manapun.¹²⁷

Dengan demikian untuk prinsip Non Proselitis ini BAZNAS Kabupaten Jepara tidak melakukan upaya penyebarluasan keyakinan, paham, dan ideologi politik melalui distribusi bantuan ZIS. Menyangkut pencegahan terhadap kristenisasi, hal tersebut memang sangat penting mengingat kebebasan memeluk agama tidak boleh dipaksakan terlebih dengan iming-iming ekonomi. Sesuai dengan Pasal 27 Undang-Undang Dasar Republik Indonesia yang menyebutkan setiap warga negara berhak memeluk agama sesuai dengan kepercayaan masing-masing. Untuk masalah ini akan lebih baik jika BAZNAS Kabupaten Jepara melibatkan Kementerian Agama agar mendapatkan solusi atas permasalahan ini. Bisa jadi dengan mempertemukan seluruh organisasi pemberi bantuan lintas agama agar mendapatkan kesepakatan tertulis agar tidak terjadi hal yang demikian.

11. Mekanisme Umpan Balik.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam prinsip partisipasi, BAZNAS Kabupaten Jepara sebenarnya telah memberikan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan laporan, pertanyaan, kritik, maupun masukan. Akan tetapi hal yang paling penting dalam penerapan prinsip mekanisme umpan balik adalah adanya tindak lanjut terkait dengan pelaporan, pertanyaan, dan tanggapan tersebut.

Terkait pelaporan, pelaporan yang diterima oleh BAZNAS Kabupaten Jepara adalah laporan yang berasal dari staf di lapangan dan laporan dari masyarakat. Laporan yang berasal dari staf di lapangan biasanya terkait dengan aktifitas staf pengelola dalam menjalankan tugasnya atau laporan tentang program-program yang dijalankan. Laporan ini pada akhirnya dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam rapat evaluasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Jepara. Sedangkan laporan yang berasal dari masyarakat, biasanya adalah melaporkan hal yang berkaitan bantuan ZIS. Masyarakat yang datang ke kantor BAZNAS Kabupaten Jepara biasanya mengajukan permohonan bantuan ZIS. Tetapi banyak juga masyarakat yang memberikan laporan atau informasi mengenai adanya target mustahik

¹²⁷ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

di daerahnya yang layak diberikan bantuan ZIS oleh BAZNAS Kabupaten Jepara seperti fakir miskin, penderita penyakit untuk berobat, dan lain sebagainya.

Tindak lanjut dari informasi atau laporan yang diberikan masyarakat adalah dengan mensurvei dengan mendatangi secara langsung target yang dimaksud oleh pelapor sesuai dengan prosedur BAZNAS Kabupaten Jepara. Survei ini dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran laporan dan juga untuk menilai apakah target mustahik yang dilaporkan benar-benar layak mendapatkan bantuan atau tidak.¹²⁸

Sehingga dapat disimpulkan dalam mekanisme umpan balik, BAZNAS Kabupaten Jepara telah memiliki prosedur dalam menindaklanjuti laporan baik yang berasal dari staf di lapangan maupun laporan yang berasal dari masyarakat. Akan tetapi ada beberapa yang perlu ditingkatkan, misalnya BAZNAS Kabupaten Jepara harus mengatur mekanisme yang lebih jelas untuk menyampaikan saran, pertanyaan, laporan, dan tanggapan bagi masyarakat khususnya mustahik. Selama ini banyak masyarakat belum mengetahui bagaimana mekanisme menyampaikan saran. Oleh karena itu dibutuhkan juga sosialisasi kepada masyarakat, agar BAZNAS Kabupaten Jepara dapat memanfaatkan “umpan balik” yang diberikan masyarakat yang berguna untuk kinerja ke depan.

12. Kemandirian.

Berdasarkan prinsip kemandirian BAZNAS Kabupaten Jepara harus mampu melakukan upaya-upaya mobilisasi sumberdaya dan distribusi ZIS yang tidak menimbulkan ketergantungan. Mobilisasi sumberdaya sendiri merupakan suatu kegiatan yang meliputi penggalangan, pengelolaan, dan pendistribusian sumber daya publik untuk tujuan kemanusiaan. Secara umum dalam praktek prinsip kemandirian ini adalah tidak bergantung pada pihak lain dan tidak menimbulkan ketergantungan pada penerima bantuan atau muzaki.

Poin penting dari prinsip ini adalah adanya sumberdaya yang jelas dan berkelanjutan baik bersifat materi dan non materi. BAZNAS Kabupaten Jepara telah mempunyai sumberdaya yang cukup baik. Dengan sistem manajerial yang baik dalam pengelolaan, maka akan dapat menjaga kelangsungan dari BAZNAS Kabupaten Jepara. Sumber daya yang bersifat non materi misalnya manajemen yang baik dan sistem pengelolaan yang baik, sementara sumberdaya yang bersifat materi seperti staf yang mumpuni, finansial yang mencukupi, dan lain sebagainya.

Seperti kita ketahui sebelumnya misalnya dari segi finansial, BAZNAS Kabupaten Jepara kabupaten tidak pernah mengalami kesulitan untuk operasionalnya karena dibantu

¹²⁸ Wawancara dengan bapak Mukhidin, M.Pd.I. selaku Pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang tata usaha pada tanggal 18 Mei 2014.

Pemerintah Daerah dengan memberikan bantuan setiap tahun. Jika bantuan itu masih kurang maka BAZNAS Kabupaten Jepara dapat mengambil bagian amil yakni sebesar seperdelapan dari jumlah dana ZIS yang dihimpun.¹²⁹ Berikut data finansial untuk operasional BAZNAS Kabupaten Jepara yang berasal dari bantuan Bupati Jepara yang berbanding lurus dengan jumlah peningkatan pengumpulan ZIS dari tahun ke tahun:

Tabel 1.3
Data Bantuan Operasional Bupati Jepara

Tahun	Bantuan Pemkab Jepara	Perolehan ZIS
2009	Rp 50.000.000,00	Rp 250.000.000,00
2010	Rp 50.000.000,00	Rp 600.000.000,00
2011	Rp 100.000.000,00	Rp 1.000.000.000,00
2012	Rp 150.000.000,00	Rp 2.000.000.000,00
2013	Rp 150.000.000,00	Rp 5.000.000.000,00
2014	Rp 175.000.000,00	Target 6 milyar.

Sumber: data BAZNAS Kabupaten Jepara.

Pada tahun 2009 pemerintah memberikan bantuan operasional sebesar Rp 50 juta dan BAZNAS Kabupaten Jepara berhasil menghimpun dana ZIS sebesar Rp 250 juta. Pada tahun 2010 dengan bantuan yang sama BAZNAS Kabupaten Jepara berhasil meningkatkan perolehan ZIS menjadi Rp 600 juta. Setelah itu pada tahun 2011 Pemkab memberikan bantuan sebesar Rp 100 juta, dana yang dihimpun BAZNAS Kabupaten Jepara sebesar Rp 1 Milyar. Setelah itu pada tahun 2012 dan 2013 Pemkab kembali meningkatkan bantuan menjadi sebesar Rp 150 Juta dan dana yang dihimpun BAZNAS Kabupaten Jepara juga meningkat pada 2012 sebesar Rp 2 Milyar, pada 2013 sebesar Rp 5 Milyar. Yang terakhir pada tahun 2014 bantuan kembali meningkat, dengan Rp 175 Juta yang diberikan BAZNAS Kabupaten Jepara menargetkan penghimpunan dana ZIS sebesar 6 Milyar.

Sehingga dapat disimpulkan dari segi kemandirian BAZNAS Kabupaten Jepara mempunyai sumber daya yang jelas dan berkelanjutan. Tetapi ada hal yang perlu ditingkatkan, misalnya dari segi sumber finansial, selain dari bantuan pemerintah sebaiknya BAZNAS Kabupaten Jepara mencari sumber operasional lainnya misalnya dari CSR BUMN, BUMD, maupun perusahaan swasta sehingga tidak perlu mengambil seperdelapan bagian amil walaupun diperbolehkan sesuai PP. Nomor 14 tahun 2014 pasal 1, sehingga pendayagunaan ZIS bisa digunakan lebih maksimal untuk mustahik.

¹²⁹ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

13. Keberpihakan pada Kelompok Rentan.

Sebagai lembaga pengelola ZIS BAZNAS Kabupaten Jepara jelas mempunyai perhatian khusus pada kelompok maupun individu yang membutuhkan bantuan. Target mustahik yang didasarkan pada delapan golongan asnaf sebenarnya sesuai dengan prinsip ini, yakni pada golongan yang rentan. Dalam pedoman akuntabilitas kelompok rentan disebutkan seperti anak-anak, penyandang cacat, lansia, pengedap HIV, dan lain sebagainya.

BAZNAS Kabupaten Jepara sendiri dalam penerapan prinsip ini membagi ke dalam bidang untuk meningkatkan taraf hidup mustahik, diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Bidang pendidikan.

BAZNAS Kabupaten Jepara mendistribusikan dana ZIS kepada siswa yang kurang mampu. Bentuk bantuannya bisa berupa peralatan sekolah atau pun beasiswa. Secara khusus dalam bidang ini BAZNAS Kabupaten Jepara melaksanakan Program Pekan Peduli Sosial seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

b) Bidang Kesehatan.

BAZNAS Kabupaten Jepara memberikan bantuan berobat untuk masyarakat kurang yang menderita penyakit. Selain itu BAZNAS Kabupaten Jepara juga menyediakan mobil ambulance gratis.

c) Bidang Ekonomi.

BAZNAS Kabupaten Jepara menyalurkan ZIS kepada golongan yang berhak untuk memenuhi kebutuhannya baik bersifat konsumtif maupun produktif yang telah dijelaskan pada prinsip sebelumnya.

d) Bidang Sosial.

Salah satu target pendistribusian ZIS BAZNAS Kabupaten Jepara adalah pada panti-panti sosial seperti panti asuhan, panti jompo dan lain sebagainya. BAZNAS Kabupaten Jepara juga memberikan santunan kepada penyandang cacat misalnya berupa kursi roda. Selain itu BAZNAS juga membuat program bedah rumah bagi mustahik yang memiliki rumah yang kurang layak.

e) Penanggulangan bencana.

BAZNAS Kabupaten Jepara juga menyalurkan bantuan pada daerah-daerah yang terjadi bencana. Misalnya bencana banjir yang terjadi di Kecamatan Welahan Kabupaten Jepara beberapa waktu yang lalu.¹³⁰

¹³⁰ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

Penentuan pendayagunaan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara sesuai bidang-bidang di atas tentu saja mempunyai dasar tersendiri. Jika dikaitkan dengan data kemiskinan kabupaten Jepara, maka dapat dikatakan BAZNAS Kabupaten Jepara masih mempunyai banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan. Ini dapat terlihat dalam data jumlah penduduk miskin yang terakhir dirilis oleh BPS Kabupaten Jepara.

Tabel 1.4
Jumlah Penduduk dan Penduduk Miskin Kabupaten Jepara

Tahun	Jumlah Penduduk	Jumlah Penduduk Miskin	Prosentase %
2009	1.107.973 jiwa	104.744 jiwa	9,5%
2010	1.097.280 jiwa	111.564 jiwa	10%
2011	1.123.439 jiwa	405.005 jiwa	36%

Sumber: Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Jepara.

Dari data di atas dapat diketahui jumlah penduduk miskin di Kabupaten Jepara cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Pertumbuhan penduduk yang tinggi juga diikuti dengan meningkatnya penduduk miskin. Pada tahun 2009 jumlah penduduk miskin adalah 104.774 jiwa atau 9% dari total penduduk 1.107.973. Pada tahun 2010 jumlah penduduk menurun menjadi 1.097.280 jiwa tetapi angka kemiskinan justru meningkat menjadi 10% sebanyak 111.564 jiwa. Pada tahun 2011 penduduk miskin meningkat dengan jumlah yang drastis menjadi 405.005 jiwa atau 36% penduduk Jepara adalah miskin.

Dengan demikian untuk penerapan prinsip keberpihakan pada kelompok rentan, masih banyak problem di lapangan yang belum terselesaikan seperti tingkat angka kemiskinan yang masih tinggi dan cenderung meningkat. Oleh karena itu BAZNAS Kabupaten Jepara harus dapat bertindak responsif terhadap pemenuhan kebutuhan mustahik. Sehingga diharapkan pendayagunaan ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara dapat meningkatkan taraf hidup mustahik, dan mengurangi kemiskinan.

B. Implikasi terhadap BAZNAS Kabupaten Jepara setelah mengimplementasikan *Good Corporate Governance* dari Aspek Akuntabilitas.

Berdasarkan analisis prinsip akuntabilitas yang telah dibahas sebelumnya, dapat diketahui bahwa BAZNAS Kabupaten Jepara telah mengimplementasikan *Good Corporate Governance* berdasarkan aspek akuntabilitas, akan tetapi implementasinya belum berjalan maksimal karena masih terdapat hal-hal yang dapat ditingkatkan. Walaupun demikian

BAZNAS Kabupaten Jepara mendapatkan implikasi yang baik setelah mengimplementasikan *Good Corporate Governance* terutama dari aspek Akuntabilitas.

Berikut adalah implikasi setelah BAZNAS Kabupaten Jepara mengimplementasikan *Good Corporate Governance* dari Aspek Akuntabilitas:

- a) BAZNAS Kabupaten Jepara mendapatkan kepercayaan dan dukungan yang baik dari Pemerintah Daerah.

Dengan melibatkan pemerintah dalam penyusunan program dan memberikan pertanggungjawaban dengan melaporkan kinerjanya setiap tahun, BAZNAS Kabupaten Jepara mendapatkan dukungan yang baik dari pemerintah. Dukungan dari pemerintah tersebut berupa bantuan operasional setiap tahun yang jumlahnya cenderung meningkat, seperti yang telah peneliti paparkan pada tabel 1.2. Selain bantuan operasional dukungan lain dari Pemerintah Daerah sebagai regulator adalah dengan membuat kebijakan yang menyokong atau memudahkan kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara. Salah satu kebijakannya adalah membuat SK untuk menganjuri semua Instansi Pemerintah untuk membayarkan ZIS melalui BAZNAS Kabupaten Jepara, Bupati juga pernah membuat kebijakan yang mewajibkan PNS membayarkan ZIS melalui BAZNAS Kabupaten Jepara.

- b) Meningkatnya Kepercayaan Masyarakat.

Dengan gencarnya sosialisasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Jepara dan diterbitkannya buku laporan pertanggungjawaban yang dibagikan kepada mustahik ternyata memberikan dampak yang baik terhadap kepercayaan masyarakat. Kepercayaan masyarakat berdampak meningkatnya jumlah muzaki yang membayarkan zakat, infak, maupun sodaqohnya melalui BAZNAS Kabupaten Jepara. Berikut adalah data jumlah muzaki aktif dari tahun ke tahun.

Tabel 1.5

Data Jumlah Muzaki Aktif BAZNAS Kabupaten Jepara

Muzaki	Tahun				
	2009	2010	2011	2012	2013
Instansi	50	100	89	71	119
Personal	71	38	341	68	89

Sumber: data BAZNAS Kabupaten Jepara.

Muzaki BAZNAS Kabupaten Jepara lebih banyak pada sektor instansi karena fokus target pengumpulannya adalah instansi-instansi di Jepara. Sementara untuk muzaki personal BAZNAS Kabupaten Jepara memanfaatkan BAZ Kecamatan sebagai ujung tombak. Jika melihat perkembangan jumlah muzaki BAZNAS Kabupaten Jepara dalam

lima tahun terakhir bersifat fluktuatif. Peningkatan signifikan pada muzaki personal terjadi pada tahun 2011 yaitu sebesar 341 orang. Sedangkan pada tahun 2011 muzaki instansi mencapai angka tertinggi dengan jumlah 119 instansi. Tetapi data di atas tidak termasuk jumlah muzaki personal yang berhasil dihimpun oleh BAZ Kecamatan. Muzaki personal yang dihimpun oleh 16 BAZ Kecamatan yang menjadi UPZ mencapai ribuan orang per tahun.

- c) Meningkatnya pengumpulan dana ZIS dari tahun-ke tahun.

Meningkatnya kepercayaan mustahik pada BAZNAS Kabupaten Jepara diikuti dengan peningkatan pengumpulan ZIS yang dikelola oleh BAZNAS Kabupaten Jepara. Selain itu BAZNAS Kabupaten Jepara juga mendapatkan sumber penghimpunan baru dengan membuat program kreatif seperti Pekan Peduli Sosial bagi siswa sekabupaten Jepara.

Berikut adalah data pengumpulan ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara:

Tabel 1.6
Data Penghimpunan ZIS BAZNAS Kabupaten Jepara

Sumber Dana	2010 (Rp)	2011 (Rp)	2012 (Rp)	2013 (Rp)
Zakat mal	182.145.262	797.356.418	1.932.224.352	4.105.706.830
Infak dan Sodaqoh	86.314.218	258.421.131	383.134.423	916.544.957
PPS	-	363.809.720	305.592.950	263.329.700
Jumlah	486.314.218	1.419.587.480	2.620.951.725	5.285.331.487

Sumber: Data BAZNAS Kabupaten Jepara.

Dari data di atas dana yang dihimpun oleh BAZNAS Kabupaten Jepara meningkat secara signifikan dari tahun 2010 hingga tahun 2013. Pada tahun 2010 perolehan ZIS hanya sebesar Rp 486.314.218,00, sedangkan pada tahun 2011 penghimpunan ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara meningkat tiga kali lipat dari tahun sebelumnya. BAZNAS Kabupaten Jepara membuat sumber penghimpunan baru dengan menggelar Pekan Peduli Sosial. Dana yang ZIS yang berhasil dihimpun pada sejak tahun 2011 adalah sebesar Rp 1.419.587.480,00. Pada tahun berikutnya peningkatan ZIS yang signifikan kembali terjadi, yakni pada tahun 2012 sebesar Rp 2.620.951.725,00 dan memecahkan rekor pada tahun 2013 sebesar Rp 5.285.331.487,00. Tidak berhenti disitu pada tahun 2014 BAZNAS Kabupaten Jepara menargetkan perolehan ZIS sebesar 6 Milyar.

- d) BAZNAS Kabupaten Jepara mendapatkan penghargaan sebagai BAZNAS Kabupaten/Kota yang berprestasi.

Dengan sistem pengelolaan yang sedemikian rupa yang dijalankan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara, ternyata membuahkan hasil baik. Studi banding yang dilakukan ke sejumlah BAZNAS yang mempunyai kinerja yang lebih baik ternyata efektif sebagai bahan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja. Pada tahun 2012 BAZNAS Kabupaten Jepara menjadi Badan Amil Zakat Nasional urutan ke 4 untuk BAZNAS Kabupaten/Kota terbaik di Jawa Tengah. Sedangkan pada tahun 2013 BAZNAS Provinsi Jawa Tengah memberikan penghargaan kepada BAZNAS Kabupaten Jepara sebagai BAZNAS Kabupaten/Kota terbaik di urutan pertama di Jawa Tengah. Penghargaan ini diberikan dengan dasar pencapaian kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara dengan jumlah penghimpunan dana ZIS yang besar.¹³¹

Selain implikasi yang diperoleh oleh lembaga, pengimplementasian prinsip *Good Corporate Governance* berdasarkan akuntabilitas oleh BAZNAS Kabupaten Jepara ternyata memberikan implikasi bagi masyarakat. Berikut adalah implikasi bagi masyarakat sehubungan dengan diterapkannya *Good Corporate Governance* berdasarkan akuntabilitas oleh BAZNAS Kabupaten Jepara:

1. Implikasi dari segi akuntabilitas keuangan.

Masyarakat dapat ikut mengawasi pengelolaan ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara. Dengan dibuatnya laporan pertanggungjawaban oleh BAZNAS Kabupaten Jepara yang dibagikan kepada masyarakat terutama muzaki, serta disebarluaskan kepada publik melalui media internet sebagai usaha transparansi publik sehingga memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mengawasi kinerja dari BAZNAS Kabupaten Jepara setiap tahunnya.

2. Implikasi dari segi akuntabilitas prosedur.

Masyarakat dapat berpartisipasi dalam pengelolaan. Masyarakat dapat berpartisipasi dalam perencanaan maupun pelaksanaan program-program yang melibatkan masyarakat karena akuntabilitas prosedur juga memberikan ruang partisipasi dan mekanisme umpan balik dari masyarakat. Masyarakat juga dapat memberikan kritik, saran, maupun masukan terkait pengelolaan ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara.

3. Implikasi dari Akuntabilitas Manfaat.

¹³¹ Wawancara dengan bapak Ali Irfan Mukhtar, BA. Selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada tanggal 20 Mei 2014.

Dari segi kemanfaatan, pendayagunaan ZIS yang tepat sasaran yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara sedikit banyak telah membantu meringankan kebutuhan masyarakat yang membutuhkan bantuan. Pemenuhan kebutuhan dasar mustahik yang tergolong kelompok rentan dapat mengurangi beban mereka. misalnya melalui program santunan fakir miskin, santunan berobat, beasiswa siswa kurang mampu dan lain sebagainya. Selain itu dengan adanya usaha untuk meningkatkan taraf hidup mustahik melalui pendayagunaan ZIS berupa bantuan modal dan peternakan kambing sehingga dapat meningkatkan usaha dan pendapatan mustahik tersebut.

Dengan program-program yang dibuat oleh BAZNAS Kabupaten Jepara seperti renovasi rumah yang kurang layak, bantuan berobat dan lain sebagainya sehingga memunculkan banyak partisipasi masyarakat. Partisipasi tersebut diwujudkan dalam bentuk rekomendasi-rekomendasi masyarakat kepada BAZNAS Kabupaten Jepara terkait keadaan di sekitarnya sebagai wujud kepedulian sosial terhadap masyarakat lain yang membutuhkan bantuan.