

BAB IV
ANALISIS EFEKTIFITAS MANAJEMEN ZIS DI BAZNAS
KOTA SEMARANG

A. Analisis Efektivitas Menghimpun Dana ZIS dan Donatur di BAZNAS Kota Semarang

Dalam pengelolaan zakat terdapat hal penting yaitu penghimpunan, 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 diterjemahkan ke dalam suatu pembagian kerja dan pembagian pekerjaan yang paling sering digunakan adalah melalui metode departemen-departemen.¹

Dalam rangka pemerincian kegiatan atau spesialisasi kegiatan, maka BAZNAS Kota Semarang telah menspesifikasikan aktivitas penghimpunan tersebut menjadi lebih kecil dan fokus yang meliputi departemen penghimpunan, Hal ini

¹ Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Alumni, 2000, h. 389

terbukti efektif karena dengan adanya spesialisasi pekerjaan tersebut, pekerjaan menjadi lebih ringan dan fokus pekerjaan kepada departemen-departemen yang paling banyak membutuhkan penanganan dapat tertangani dengan baik.

Seperti dalam bukunya Amirullah disebutkan bahwa beberapa keuntungan yang diperoleh dari adanya spesialisasi pekerjaan tersebut adalah :

- a. Jika suatu pekerjaan mengandung sedikit tugas, maka kita dapat dengan mudah melatih penggantinya.
- b. Apabila suatu pekerjaan hanya memerlukan tugas yang sedikit jumlahnya, maka karyawan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas tersebut dan keahlian yang tinggi akan menghasilkan *out put* yang tinggi pula.² Ada dua bidang yang langsung bersentuhan dengan masyarakat baik *muzakki* ataupun *musthiq* dan kedua bidang ini termasuk bidang yang paling banyak membutuhkan pekerjaan yaitu departemen penghimpunan dan pendayagunaan. Bidang pendayagunaan bertugas untuk mendistribusikan zakat secara efektif dan tepat

² Haris Budiyono Amirullah, *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004, h. 170

guna dengan melalui program-program yang telah direncanakan sejak awal, dan dalam pelaksanaannya departemen pendayagunaan mempekerjakan tiga orang pegawai yaitu dengan satu kepala bidang dan dua staf yang membantunya. Tetapi karena tugas yang banyak dan lokasi pendistribusiannya yang luas serta harus bisa menjangkau semua daerah yang telah ditargetkan maka untuk bisa menyelesaikan program-programnya departemen pendayagunaan dibantu oleh petugas baru yang diambil dari anggota masyarakat di mana program itu dilaksanakan, petugas tersebut adalah koordinator lapangan.

Dalam hal ini program KSM untuk BAZNAS Kota Semarang yang menjadi tugas dari bidang penghimpunan di bantu oleh koordinator lapangan yang merupakan bagian dari anggota KSM BAZNAS Kota Semarang itu sendiri untuk membantu kelancaran program penghimpunan dana dan penghimpunan donatur. Dengan adanya koordinator lapangan maka spesialisasi pekerjaan yang di harapkan akan terlaksana. Pengangkatan koordinator lapangan itu sendiri cukup membantu

akan kesuksesan program di lapangan, karena itu memudahkan tim bidang pendayagunaan untuk mengoordinir antara timnya dengan anggota tim KSM. Selain itu koordinator lapangan berperan untuk pengawasan sedini mungkin sehingga ketika ada penyimpangan akan lebih cepat untuk di perbaiki.

Mekanisme penunjukan korlap yang dilakukan secara sukarela dari anggota KSM BAZNAS Kota Semarang , menyebabkan petugas korlap kurang bisa menjalankan tugasnya dengan baik selain itu mereka juga kurang mendapat respons dari anggota lain, sehingga petugas korlap kurang bisa mengoordinir anggota lain secara maksimal. Tetapi secara keseluruhan memang tugas seorang korlap cukup membantu kerja dari tim pendayagunaan di lapangan dalam menjalankan program-program KSM untuk BAZNAS Kota Semarang .

1. Penentuan dan penempatan pelaksana dalam setiap tindakan dan kesatuan tertentu.

Hal ini perlu dilakukan agar ada orang yang bertanggungjawab terhadap tugas dan tindakan yang telah ditetapkan sejak awal. Di samping itu, tugas dan tindakan

organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar serta 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 righ man in the righ place* adalah mengusahakan efisiensi kerja yang baik, dan efisiensi diperoleh apabila penempatan tenaga kerja sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing.³ Jadi orang yang tepat di tempat yang tepat merupakan hal yang mutlak perlu di perhatikan bagi efektifitas organisasi. Kondisi ini menuntut adanya profesionalisme dan proporsionalisme kinerja seorang pelaksana.

Dalam penempatan pelaksana, tugas tidak dikerjakan sendiri atau satu individu, melainkan dipecah menjadi beberapa bagian. Hal itu dimaksudkan agar tugas tersebut tidak terlalu berat sehingga dapat terealisasikan dengan baik begitu juga pada BAZNAS Kota Semarang terdapat seksi

³ Dydiet Hardjito, *Teori Organiasasi dan Teknik Pengorganisasian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997, h. 9

orang petugas yang masing-masing mempunyai tugas dan wewenang sendiri-sendiri.

Menurut penulis dengan adanya seksi 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 penghimpunan dan pendayagunaan yang langsung bersentuhan dengan mereka, untuk itu dibutuhkan tenaga-tenaga lain yang bisa membantu kedua bidang tersebut agar program-programnya bisa sukses.

Koordinator lapangan yang membantu tugas tim pendayagunaan di lapangan memang dirasakan cukup membantu, tetapi karena mereka ditunjuk untuk menjadi wakil dari anggota KSM yang lain dan mendapat persetujuan dari BAZNAS Kota Semarang secara sukarela, jadi mereka dipilih bukan karena kemampuan-kemampuannya dan itu menyebabkan koordinator lapangan tersebut kurang begitu bisa mengoordinir para anggota yang lain (kurang maksimal dalam kerja).

Hal itu akibat dari tugas mereka yang hanya membantu pelaksanaan program penghimpunan dana dan donatur KSM di lapangan tetapi tidak di beri wewenang, sehingga mereka kurang bisa menjalankan tugas mereka secara maksimal. Sedangkan tugas dari tim departemen penghimpunan itu sendiri sudah sangat jelas yaitu bertanggung jawab atas suksesnya program KSM di BAZNAS Kota Semarang . Jadi petugas korlap posisinya tetap sebagai objek dari program KSM dan tidak menjadi bagian dari tim pendayagunaan.

2. Pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing pelaksana.

Penyerahan tugas 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 atau aktivitas dalam sebuah perusahaan atau

organisasi.⁴ 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.

Di BAZNAS Kota Semarang pemberian wewenang atau kekuasaan dari pimpinan kepada bidang penghimpunan baru setelah itu kepada staf sesuai dengan tugas masing-masing. Dalam pemberian wewenang atau kekuasaan akan diimbangi dengan tanggung jawab, karena tanggungjawab adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang telah diterima atau dimilikinya satu hal yang harus diperhatikan adalah adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang.⁵ Seperti pendapat G.R Terry bahwa Wewenang adalah hak-hak yang bergandengan dengan tanggungjawab maka setiap wewenang

⁴ Malayu Hasibuan SP. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003, h. 66

⁵ *Ibid*, h. 70

akan menimbulkan hak (*right*), dan kewajiban untuk melaksanakan serta mempertanggung-jawabkannya.⁶ Prinsip ini sangat penting karena wewenang yang lebih besar dari tanggung jawab sering memudahkan penyalahgunaan wewenang tersebut yang akibatnya akan merugikan organisasi. Sebaliknya, apabila tanggung jawab yang lebih besar dari wewenang, di dalam pelaksanaan tugas kemungkinan besar akan timbul kemacetan. Hal ini disebabkan karena pelaksana tidak merasa nyaman untuk melakukan suatu tindakan tertentu disebabkan karena ragu-ragu apakah tindakan itu masih dalam batas wewenangnya atau tidak.

Dalam realitasnya koordinator lapangan yang dianggap oleh BAZNAS Kota Semarang untuk KSM di BAZNAS Kota Semarang , tidak diberikan wewenang atau hak untuk bertindak atas anggota yang lainnya. Jadi mereka hanya bertanggung jawab atas perintah dari tim penghimpunan dana dan donatur, karena posisi mereka hanya

⁶ George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003, h. 70

merupakan perwakilan dari anggota yang lain. Inilah yang menyebabkan peran koordinator lapangan yang terkadang kurang bisa mengoordinir para anggota KSM yang lain.

3. Menetapkan jalinan hubungan kerja

Pembagian tugas atas dasar fungsi yang mewujudkan bagian dari biro, kemudian pembedaan tugas pokok, pembedaan besar dan luasnya kekuasaan serta 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 dana yang terhimpun semakin banyak dan donatur semakin melimpah, maka pengelola zakat harus menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan stafnya, atau antara karyawan satu dengan karyawan yang

lain. Dalam hal ini manajer BAZNAS Kota Semarang sudah memberikan pengertian bahwa sebenarnya perbedaan tugas serta perbedaan besarnya tugas dan tanggung jawab antara satu dengan yang lainnya adalah dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang sama. Tetapi koordinator lapangan untuk program KSM kurang tepat masuk dalam langkah penetapan jalinan hubungan kerja karena mereka hanya disertai tanggung jawab tetapi tidak diberi wewenang, jadi mereka hanya sebagai objek dari program KSM yang diadakan oleh LAZ Keadilan Peduli Ummat Jawa Tengah, walau begitu dari kesemuanya mengemban amanat yang sangat besar karena selain pertanggungjawaban 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.

BAZNAS Kota Semarang dalam pengorganisasiannya telah membagi dan mengelompokkan tenaga-tenaga atau personal sesuai dengan keahlian dan kemampuan mereka,

kemudian membagi-bagi tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Kinerja setiap korlap di kelurahan-kelurahan dan RT-RT yang baik akan efektif menghimpun dana dan menghimpun donatur di BAZNAS Kota Semarang .

B. Analisis Efektivitas Menghimpun Simpatisan dan Pendukung

Keberadaan BAZNAS Kota Semarang tengah-tengah masyarakat Semarang sudah tidak diragukan lagi, karena warga Semarang begitu antusias dalam mendukung pelaksanaannya. Hal itu bisa dilihat dari tertibnya mereka dalam mengeluarkan ZIS setiap bulannya tanpa dipaksa oleh pengurus BAZNAS Kota Semarang . Usaha yang dijalankan pengurus BAZNAS Kota Semarang dalam menyadarkan masyarakat memang tidak sia-sia, karena dengan kesabaran dan keuletan para amil dalam mensosialisasikan ZIS, maka BAZNAS Kota Semarang dapat mengumpulkan dana sosial yang cukup besar sehingga bisa mencapai tujuannya yaitu membantu kepada mereka yang membutuhkan.

Program-program yang dikembangkan BAZNAS Kota Semarang telah menjadikan jumlah simpatisan dan pendukung program BAZNAS Kota Semarang semakin meningkat, sehingga setiap program yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Hal ini karena keikhlasan dari simpatisan dalam membantu program BAZNAS Kota Semarang

C. Analisis efektivitas Membangun Citra Lembaga

Untuk menghindari agar tidak terjadi kecurigaan di kalangan umat Islam terhadap para pengelola zakat, tentu saja seorang manajer/amil BAZNAS Kota Semarang harus terus melakukan pembinaan kesatuan, kebersamaan, dan kejamaah. Aspek-aspek pembinaan kebersamaan ini dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Melaksanakan huququl muslim (memenuhi hak-hak sesama muslim). Huququl muslim ini ada lima. Pertama, menebarkan salam (QS. an-Nisaa': 86). Jika ada seseorang yang mengundangmu, penuhilah undangannya. Ketiga, jika ia meminta nasihat darimu, nasihatilah. Keempat, kalau ia

sakit, jenguklah. Dan Kelima, jika ia meninggal, antarkanlah jenazahnya sampai ke kubur.

2. Melakukan taushiyah atau saling menasihati. Saling berwasiat dalam kebaikan (tawashau bil haq), saling berwasiat dengan kesabaran (tawashau bish shabri), dan saling berwasiat dengan kasih sayang (tawashau bil marhamah) (QS. al-Balad: 17 & QS. al-‘Ashr: 3).
3. Menghubungkan silaturahmi.
4. Mengadakan ishlah/perbaikan/keberesan di antara umat Islam.
5. Membina sikap ta’awun, saling membantu dan saling menolong.
6. Menjauhi akhlak tercela dalam berinteraksi dengan sesama muslim (QS. al-Hujuraat: 10-12).

Mengenai perlunya adminstrasi kegiatan-kegiatan pelaksanaan baik keberhasilan dan kegagalan perlu dicatat dalam langkah keenam terkandung maksud bahwa dalam strategi ZIS harus diadakan akuntansi. Sebab akuntansi adalah seni pencatatan, penggolongan, pengikhtisaran, penafsiran dan pengkomunikasian dengan cara tertentu dan dalam ukuran

moneter, transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi dari suatu entitas hukum atau sosial. Akuntansi adalah bahasa bisnis yang memberikan informasi tentang kondisi ekonomi suatu perusahaan/organisasi dan hasil usaha/aktivitasnya pada waktu atau periode tertentu, sebagai pertanggungjawaban manajemen serta untuk pengambilan keputusan. Manajemen bagi suatu lembaga pengelola zakat (Badan dan Lembaga Amil Zakat) yaitu amanah, profesional dan transparan. Tiga istilah ini dinamakan prinsip “*Good Organization Governance*”.⁷

Salah satu aktivitas amil adalah melakukan kegiatan penggalangan dana zakat, infak, sedekah dan wakaf dari masyarakat. Baik individu, kelompok organisasi dan perusahaan yang akan disalurkan dan didayagunakan untuk mustahik atau penerima zakat. Dalam hal ini amil dituntut kompetensinya untuk merancang strategi penghimpunan yang efektif. Mulai dari memahami motivasi donatur, (muzaki), program dan metodenya.

⁷ DEPAG RI, Peraturan Perundang-undangan Pengelolaan Zakat, Jakarta: Proyek Peningkatan Zakat dan Wakaf Direktorat Jenderal BIMAS Islam dan Penyelenggaraan Haji Departemen Agama Republik Indonesia, 2003, hlm. 96-98.

Secara manajemen, lembaga pengelola zakat telah melakukan berbagai perubahan.

Untuk menjaga kualitas dan akuntabilitas sebuah lembaga amil zakat, infak dan Sedekah maka dibutuhkan pengawasan atas kinerja lembaga tersebut. Dalam sistem pengawasan LAZIS nasional dilakukan Dewan Pengawas Syariah (DPS) adalah badan independen yang ditempatkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN) pada perbankan dan lembaga keuangan syariah. Anggota DPS harus terdiri dari para pakar di bidang syariah muamalah yang juga memiliki pengetahuan di bidang ekonomi islam.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, DPS wajib mengikuti fatwa DSN yang merupakan otoritas tertinggi dalam mengeluarkan fatwa mengenai kesesuaian produk dan jasa bank dengan ketentuan dan prinsip syariah. Tugas utama DPS adalah mengawasi kegiatan usaha lembaga keuangan syariah agar tidak menyimpang dari ketentuan dan prinsip syariah yang telah difatwakan oleh DSN.

Pengawasan atau pengendalian bertujuan untuk mengetahui apakah suatu kegiatan dan program yang telah

ditetapkan oleh BAZNAS Kota Semarang telah dilakukan dan pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan atau pengendalian membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan juga pengendalian itu sendiri telah dilakukan secara efektif.

Mengingat semakin kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Semarang , di samping semakin meningkatnya kegiatan yang harus dilaksanakan seirama dengan dinamika lingkungan yang mengitari BAZNAS Kota Semarang , maka sudah waktunya BAZNAS Kota Semarang meningkatkan fungsi pengendalian, di samping pengawasan pengelolaan dan pendayagunaan dana ZIS yang sudah dimulai sejak periode yang lalu. Untuk maksud tersebut perlu disusun sistem pengendalian BAZNAS Kota Semarang secara menyeluruh dan komprehensif yang meliputi berbagai bidang organisasi dan pengelolaan zakat. Sehingga dengan demikian ke depan BAZNAS Kota Semarang lebih dinamis, kondusif dan progresif.

BAZNAS Kota Semarang bentuk pengawasan dengan memberikan laporan tentang kinerja pengurus BAZNAS Kota

Semarang dan memberikan laporan kepada dewan pembina dan dewan syari'ah pusat BAZNAS Kota Semarang, memberikan evaluasi dan bimbingan kepada BAZNAS Kota Semarang untuk pengembangan program kerjanya. Dengan proses pengawasan yang kontinue akan berimplikasi pada proses pengelolaan zakat mal yang sesuai dengan sasaran, menjadi harapan masyarakat dan menjadi lembaga yang *rahmatan lil alamin*, sehingga citra lembaga semakin dipercaya dengan masyarakat.

Pada dasarnya Agar efektif dalam pengawasan pengelolaan ZIS di BAZNAS Kota Semarang ada beberapa cara untuk mengumpulkan fakta-fakta diantaranya:

1. Peninjauan Pribadi

Peninjauan pribadi yaitu mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Cara ini terdapat suatu kelemahan, jika terjadi suatu prasangka dari bawahan, hal ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara keras dan kuat sekali, dipihak lain cara ini adalah yang terbaik

sebagai alasan karena dengan cara ini kontak langsung antara atasan dengan bawahan dapat dipererat.

2. Pengawasan Melalui Laporan Lisan

Dengan cara ini pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil sesungguhnya yang dicapai oleh bawahannya, dengan cara kedua belah pihak aktif.

3. Pengawasan Melalui Laporan Tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat menikmati apakah bawahannya dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

4. Pengawasan Melalui Laporan Kepada Hal-hal yang Bersifat Khusus

Pengawasan yang berdasarkan pengecualian (*control by exception*) adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal pengecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.⁸

Selain itu sebagai lembaga keagamaan melakukan pengawasan dan evaluasi kegiatan keseharian pengurus dan anggota baik terkait masalah ibadah dan perilaku sehari-hari melalui absensi, ini dikarenakan untuk dapat dipercaya orang yang akan mempercayakan uangnya kepada BAZNAS Kota Semarang harus dimulai dari kepercayaan mereka terhadap pengelolanya, hingga nantinya mereka tidak ragu mempercayakan uangnya.

BAZNAS Kota Semarang menjadikan akhlakul karimah sebagai landasan utama pengelolaan institusinya, Islam merupakan agama yang diturunkan untuk membawa kemaslahatan dan rahmat bagi alam semesta beserta isinya. Di dalamnya

⁸ M Manullang, *Dasar-dasar Management*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1991, h. 182

mencakup ajaran dasar, yang meliputi aspek akidah, ibadah dan mu'amalah (akhlak). Ajaran dasar inilah yang menjadi pedoman hidup bagi setiap muslim, untuk senantiasa mempelajari dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu, seorang muslim juga dituntut untuk melaksanakan kewajiban, yaitu menjalin hubungan dengan Allah dan menjalin hubungan dengan sesamanya (*habl min Allah wa habl min an-nas*). Kedua kewajiban tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dan dijalankan secara seimbang, agar segala tindakan dan perbuatannya dapat memberikan manfaat bagi sesama dan lingkungannya serta mendapatkan ridla dari Allah SWT. Karena apa yang telah dikerjakan oleh seorang muslim dapat bernilai sebagai ibadah, yang tentunya hal ini harus diimbangi pula dengan berakhlak yang baik agar mendapatkan kebahagiaan hidup di dunia maupun di akhirat.

D. Analisis efektivitas Memuaskan Donatur

Untuk memuaskan donatur BAZNAS Kota Semarang , ada beberapa standar yang harus dimiliki pengurus BAZNAS Kota Semarang , selain pengelolaan dana. Antara lain, pengurus

BAZNAS Kota Semarang mempunyai keahlian menganalisis dengan baik dan kelayakan usaha yang akan dibiayai. Tanpa keahlian menganalisis yang tepat bisa terjadi penempatan dana yang tidak pada tempatnya bahkan dapat terjadi kemacetan. Hal ini terjadi karena kesalahan antisipasi pada usulan pembiayaan usaha merupakan salah satu standar yang harus dimiliki pengelola BAZNAS Kota Semarang .⁹

Untuk pemberian uang ZIS bagi pemberdayaan ekonomi masyarakat BAZNAS Kota Semarang mengeluarkannya dengan beberapa pertimbangan yang matang dengan melakukan survey mulai dari penghasilan, rumah, dan bentuk usahanya, ini dilakukan agar uang dari hasil zakat itu tepat guna dan dapat berputar untuk membantu yang lainnya. Karena tujuan utama dan esensi dari zakat adalah untuk melatih kemandirian bagi penerima dana zakat menjadikan BAZNAS Kota Semarang yang tetap eksis dan melakukan pengelolaan zakat untuk usaha produktif. Dan diharapkan setelah mereka mandiri, bisa memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan dalam jangka

⁹ *Ibid.*,

panjang mereka tidak menggantungkan hidup dari uluran tangan orang lain.

Pada dasarnya ZIS harus diterima langsung oleh *mustahiqq*. Namun demikian, memang diperlukan suatu kebijakan dan kecermatan dalam mempertimbangkan kebutuhan nyata dari mereka termasuk kemampuan mereka dalam menggunakan dana zakat yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan hidupnya, sehingga pada gilirannya yang bersangkutan tidak lagi menjadi *mustahiqq* zakat tapi mungkin juga pemberi ZIS.

Jadi ZIS diarahkan bukan semata-mata untuk keperluan sesaat yang sifatnya konsumtif. Seyogyanya *mustahiqq* tidak diberi zakat lantas dibiarkan tanpa ada pembinaan yang mengarah pada peningkatan. Para ulama Imam Syafii, Imam Nawawi menyatakan bahwa jika *mustahiqq* zakat yang mempunyai keterampilan atau keahlian tertentu, misal perdagangan, diberikan modal berdagang, yang punya keterampilan menjahit, potong rambut, berkebun, petani dan sebagainya diberi modal alat-alat yang sesuai dengan

keahliannya. Jumlah modal kerjanya tentu disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan kondisi orang tersebut, sehingga dengan modal usaha yang diberikan memungkinkan mereka memperoleh keuntungan yang dapat memenuhi Kebutuhan pokoknya.

Di dalam Al-Qur'an maupun hadits telah banyak yang menegaskan tentang wajibnya zakat seperti: "Pungutlah zakat dari kekayaan mereka untuk membersihkan dan menyucikan mereka dengannya. Dan berdoalah untuk mereka sungguh do'amu mendatangkan ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui" (QS. At-Taubat :103). Kewajiban zakat ini juga terlihat dalam hadits, "Dari Ibnu Abbas, bahwa Nabi Muhammad Saw mengutus Muadz bin Jabal ke Yaman, dan beliau bersabda, beritahulah mereka bahwa Allah telah mewajibkan zakat dan harus diambil dari orang-orang kaya, dan didistribusikan kepada orang-orang fakir".

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pola distribusi produktif dalam pengelolaan ZIS yang hendak ditawarkan oleh BAZNAS Kota Semarang adalah pemberian modal bagi usaha kecil dan menengah dengan cara reguler. Yang

diharapkan kelak nantinya adalah, dengan modal tersebut usaha yang dirintis akan bertambah pesat. Sehingga dari yang semula adalah seorang *mustahik* akan berganti atau beralih menjadi seorang muzãki.

Aturan Syari'ah menetapkan bahwa dana hasil pengumpulan zakat, infak dan sedekah adalah hak milik bagi para *mustahik*, sesuai firman Allah SWT:

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ. (الذاريات: ١٩)

Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian.”(QS. Adz-Dzaariyat:19.¹⁰

Dalam pola produktif dana zakat ini, tentunya membutuhkan dasar hukum selain *Al-Qur'an* yakni *hadis*. Penyaluran zakat secara produktif sebagaimana yang pernah terjadi di zaman Rasulullah saw yang dikemukakan dalam sebuah *hadis* riwayat Imam Muslim dari Salim bin Abdilllah bin Umar dari ayahnya, bahwa Rasulullah saw telah memberikan kepadanya zakat lalu menyuruhnya untuk dikembangkan atau disedekahkan lagi.

¹⁰ Soenarjo, dkk, *al-Qur'an dan Terjemah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2006, h. 522

Adapun mengapa ini dijadikan sebagai salah satu dasar atau sumber diperbolehkannya mengelola zakat secara produktif adalah dengan menggunakan kaidah-kaidah *ushul fiqh*. Mengingat tidak ada *ma'khaḍ* yang jelas yang mengatur tentang zakat produktif ini. Sesuai dengan firman Allah:

...يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ... (البقرة: ١٨٥)
Allah menghendaki kemudahan bagimu dan tidak menghendaki kesulitan bagimu.....". (Al-Baqarah: 185)¹¹

مَا رَأَى الْمُسْلِمُونَ حَسَنًا فَهُوَ عِنْدَ اللَّهِ حَسَنٌ

Apa yang dianggap baik oleh kaum muslimin, maka baik disisi Allah

Dengan kaidah fiqh diatas, maka jelaslah dapat diambil kesimpulan dari hadis yang tertera diatas bahwa hukum Islam sangat mendukung adanya pengelolaan zakat secara produktif. Sehingga menurut hemat peneliti, bahwa keberhasilan amil zakat bukan ditentukan oleh besarnya dana ZIS yang dihimpun atau didayagunakan, melainkan juga pada sejauh mana para *mustahik* (yang mendapatkan zakat) dapat meningkatkan kegiatan usaha ataupun pekerjaan mereka. Oleh

¹¹ *Ibid*, h. 239

karena itu, aspek monitoring dan pembinaan perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh. Bagi BAZNAS Kota Semarang tentunya harus selalu melakukan inovasi, serta harus pandai-pandai membuat terobosan, mengeksplorasi dan melakukan berbagai ijtihad.

Dari sini peneliti menganggap bahwasanya, apa pun nantinya pola yang akan dikembangkan oleh sebuah lembaga amil zakat termasuk BAZNAS Kota Semarang, tolok ukurnya adalah sejauh mana pengelolaan produktif bisa mendekatkan strata kesejahteraan masyarakat defisit menuju strata kesejahteraan masyarakat surplus. Untuk itu BAZNAS Kota Semarang juga tidak perlu takut untuk menunjukkan pola inovasi pengelolaan dalam pendistribusian zakat secara produktif selama masih dalam koridor pemberdayaan dana zakat yang terkumpul.

Pemberlakuan Hukum Islam di Indonesia yang berkaitan dengan ibadah zakat ini, dalam pelaksanaannya masih sangat sulit dideteksi sampai sejauh mana masyarakat konsisten. Memang disini ada upaya-upaya, baik secara resmi

oleh pemerintah maupun organisasi-organisasi keislaman untuk memacu masyarakat *agniyā* agar mengeluarkan sebagian rizkinya untuk kepentingan pembangunan umat. Komitmen dan integritas keutamaan ternyata sangat diperlukan dalam memacu penghimpunan dana wajib.

Padahal apabila diteliti, modal umat untuk mengembangkan sumber dayanya sangat banyak. Zakat saat ini bukan hanya melalui benda-benda atau harta kekayaan tradisional, seperti perdagangan, pertanian, peternakan dan barang tambang serta barang temuan, tetapi juga bisa melalui zakat profesi, hasil hutan, industri-industri perbankan dan sumber-sumber lainnya.¹²

Pengelolaan zakat, dari segala sisi perlu bantuan tangan pemerintah, untuk "memaksa", dalam hal ini Undang-Undang. Undang-undang mempunyai dua fungsi yaitu sebagai *social control* dan *social engineering*. Sebagai *social-control* undang-undang dapat selalu mengontrol masyarakat dengan berbagai ketentuan yang ditetapkan. Sedangkan sebagai

¹² Abdurrahman, M., *Dinamika Masyarakat Islam Dalam Wawasan Fiqh*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2002, h. 87

social-engineering, diharapkan dengan lahirnya undang-undang khususnya tentang pengelolaan zakat akan mempositifkan hal-hal yang tadinya hanya bersifat normatif serta menjadikan pengelolaan lebih efektif baik dalam pengumpulan maupun pendistribusiannya.

Menurut Syaifuddin ada dua pendekatan yang efektif untuk memperdekat jarak antara si kaya dengan si miskin untuk mewujudkan keadilan dalam kemakmuran dan kemakmuran dalam keadilan. *Pertama* pendekatan parsial. Dalam hal ini pertolongan terhadap si miskin/ lemah dilaksanakan secara langsung dan bersifat insidental untuk mengatasi masalah kemiskinan yang mendesak dan gawat. *Kedua* pendekatan struktural. Cara seperti ini lebih mengutamakan pemberian pertolongan secara kontinyu yang bertujuan si miskin/si lemah dapat mengatasi kemiskinannya, bahkan diharapkan mereka suatu saat menjadi muzakki, tidak lagi berstatus sebagai mustahik. Pendekatan struktural harus lebih dulu menemukan dan mencari data base dan

mengidentifikasi sebab-sebab adanya kemiskinan dan kelemahan dan berusaha memecahkannya.¹³

Zakat yang diberikan secara konsumtif sulit untuk dapat merubah keadaan kaum fakir miskin karena akan habis untuk dikonsumsi dan hal ini dapat menjadikan seseorang menjadi malas dan suka bergantung pada orang lain, sehingga perlu formulasi baru agar tujuan zakat sebagai alat untuk pengentasan seseorang dari kemiskinan dapat terelisasi. Dan untuk mencapai tujuan zakat maka cara yang tepat adalah distribusi zakat sebagai pinjaman.¹⁴

Cara pendistribusian seperti ini dapat meningkatkan semangat mereka dalam berusaha serta kewajiban untuk mengembalikan pinjaman akan menciptakan tanggung jawab serta mendorong seseorang untuk meningkatkan produktifitasnya.

Seiring dengan berkembangnya waktu dan masalah baru yang bermunculan, maka hal ini menuntut seseorang

¹³ Ahmad M Saefudin, *Ekonomi dan Masyarakat dalam perspektif Islam*, Jakarta, CV. Raja Wali, 1997, h. 117

¹⁴ M. Dawam Rahardjo, *Islam dan Transformasi Sosial Ekonomi*, Jakarta: Lembaga Studi Agama dan Filsafat, 1999, h. 469

untuk melakukan ijtihad, pada dasarnya hukum Islam memiliki kemampuan untuk bergerak dan berkembang. Dan dengan ijtihad seseorang dapat menjawab segala tantangan zaman dengan tetap menjaga kepribadian dan nilai-nilai asasinya. Hal ini sesuai dengan kaidah :

مَا ضَاقَ شَيْءٌ إِلَّا اتَّسَعُ

Tidaklah sempit melainkan dia menjadi luas.¹⁵

Metode pendistribusian ZIS melalui BAZNAS Kota Semarang akan dapat mendatangkan kemaslahatan umum karena semakin banyak fakir miskin yang tertolong dengan meningkatnya pendapatan mereka dan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dengan usaha sendiri tanpa tergantung pada zakat. Selain menggunakan dasar hukum *qiyas*, *maslaḥah mursalah* juga dapat dijadikan *istinbat* hukum dalam pendistribusian zakat sebagai pinjaman. *Maslaḥah mursalah* dalam istilah ushul fiqh yaitu suatu kemaslahatan yang tidak disyariatkan oleh syar'i dalam wujud hukum dalam

¹⁵ Hasbi Asy Shidieqy, *Falsafah Hukum Islam*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2001, h. 95

rangka menciptakan kemaslahatan, disamping tidak terdapat dalil yang membenarkan maupun yang membatalkannya.¹⁶

Teori ini terkait pada konsep bahwa syariah ditujukan untuk kepentingan masyarakat dan berfungsi untuk kemaslahatan umat. Disamping itu *masalah mursalah* bersifat mutlak karena tidak ada dalil yang memerintahkan untuk memperhatikannya atau mengabaikannya. *Masalah mursalah* dapat diterima apabila mampu memperlihatkan bahwa kepentingan umum yang diadopsi dalam sebuah masalah adalah relevan dan tidak bertentangan dengan prinsip universal hukum serta dasar-dasar yang sudah digariskan oleh nash dan ijma'.¹⁷

Pendayagunaan merupakan pendistribusian yang dipergunakan untuk bantuan yang bersifat produktif dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan, baik secara perorangan atau kelompok melalui program yang berkesinambungan. BAZNAS Kota Semarang merupakan

¹⁶ Heri Sudarsono, *Konsep Ekonomi Islam, Suatu Pendekatan*, Yogyakarta: Ekonosia, 2003, h. 51

¹⁷ Muhtar Yahya dan Fatchurrahman, *Dasar-Dasar Pembinaan Fiqh Islam*, Bandung: al Ma'arif, 1997, h. 109

lembaga amil zakat yang berbasis masyarakat dan bertujuan untuk memberdayakan umat, maka BAZNAS Kota Semarang memiliki kelebihan dan manfaat yang sangat besar bagi kaum *mustahik* sehingga pola ini menjadikan donatur puas dengan harta yang telah diberikannya karena dikelola secara sistematis dari penghimpunan sampai pendistribusian.

Ahmad Rofiq menyatakan, selama ini pendistribusian zakat masih menggunakan pola konsumtif. Ini tidak sejalan dengan misi dan tujuan zakat. Harus ada pembaruan pengelolaan zakat, jadi jangan beri mereka ikan, tetapi beri mereka kail.¹⁸

Meski dalam skala kecil, karya nyata yang ditunjukkan oleh BAZNAS Kota Semarang sangat membantu perkembangan usaha pedagang-pedagang kecil. Dana zakat yang masuk ke BAZNAS Kota Semarang disalurkan dalam bentuk pembiayaan dan untuk mengembalikan pinjaman, peminjam dapat mengangsur tiap hari, tidak dikenakan bunga,

¹⁸ Ahmad Rofiq, *Fiqh Kontekstual (Dari Normatif Ke Pemaknaan Sosial)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, h. 259

tetapi peminjam bebas untuk memberikan kelebihan pinjaman yang berasal dari keuntungan.

Langkah yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Semarang patut dicontoh oleh lembaga lain, baik lembaga pemerintah atau lembaga perekonomian umat lainnya. Disaat badai krisis belum berlalu, usaha kecil menengah yang secara nyata dapat bertahan belum mendapatkan perhatian dari pemerintah padahal, keberadaan usaha kecil menengah memberikan kontribusi yang cukup besar yaitu sekitar 40% terhadap PDB nasional.

E. Analisis Metode Pengelolaan ZIS di BAZNAS Kota Semarang

Metode yang digunakan oleh BAZNAS Kota Semarang dalam pengelolaan zakat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan melihat adanya metode pengumpulan secara langsung ZIS di BAZNAS Kota Semarang , yakni dari *door to door*, pihak pemberi dilibatkan dalam pengelolaan zakat, infak dan sedekah dengan diberikan ruang untuk memberikan masukan terhadap sistem pengelolaan yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Semarang . melakukan pelayanan rohani kepada

setiap orang yang memberikan zakat juga melakukan pengajian di tempat orang yang memberikan zakat, sedangkan secara tidak langsung melalui dakwah bulletin keluarga Sakinah, proposal kerja sama, pamflet, reklame, brosur, dakwah berupa pengajian, khutbah jum'at dan acara keagamaan lain, menunjukkan bahwa para amil telah memenuhi beberapa kriteria di atas, yakni terampil, menguasai masalah-masalah yang berhubungan dengan zakat, dan penuh dedikasi. Karena dengan penggunaan sistem yang terencana berhasil mendapatkan perhatian yang sangat serius sehingga mampu mencari solusi yang tepat yaitu dengan menggunakan sistem estafet, dan hasilnya pun bisa dikatakan lebih baik dari sistem sebelumnya. Mungkin sistem inilah yang menurut A. Qodry Azizy disebut sebagai manajemen (seni) pengumpulan zakat.

Indikator efektifitas dari pengelolaan ZIS BAZNAS Kota Semarang melalui cara-cara strategi yang dikembangkan dapat di lihat dari *in put* pendapatan ZIS di BAZNAS Kota Semarang dari tahun ke tahun, berikut tabel peningkatan pendapatan pertahun:

Tabel 4.1
Penerimaan Badan Amil Zakat (BAZ) Kota Semarang
Tahun 2013

NO	BULAN	NOMINAL		TOTAL PEROLEHAN
		ZAKAT	INFAK	
1	Januari	98.765.550	87.486.800	186.252.350
2	Pebruari	142.258.375	98.206.500	240.464.875
3	Maret	91.665.806	68.146.500	159.812.306
4	April	101.195.320	83.977.000	185.172.320
5	Mei	86.038.300	81.772.000	167.810.300
6	Juni	116.331.141	92.459.000	208.790.141
7	Juli	389.545.582	151.097.000	540.642.582
8	Agustus	130.554.700	83.452.200	214.006.900
9	September	112.156.000	186.826.000	298.982.000
10	Oktober	259.174.393	103.643.500	362.817.893
11	November	98.961.433	86.810.200	185.771.633
12	Desember	167.183.800	103.191.500	270.375.300
Jumlah		1.793.830.400	1.227.068.200	3.020.898.600

Tabel 4.2
Penerimaan Badan Amil Zakat (BAZ) Kota Semarang
Tahun 2014

NO	BULAN	NOMINAL		TOTAL PEROLEHAN
		ZAKAT	INFAK	
A	B	C	D	E = C+D
1	Januari	215.265.800	103.279.000	318.544.800
2	Pebruari	175.457.300	93.533.500	268.990.800
3	Maret	105.242.757	87.173.300	192.416.057
4	April	262.651.165	143.156.000	405.807.165
5	Mei	108.199.300	99.478.500	207.677.800
6	Juni	172.732.400	147.377.000	320.109.400
7	Juli	682.086.200	226.887.900	908.974.100
8	Agustus	165.616.700	84.320.700	249.937.400
9	September	201.746.000	143.424.000	345.170.000
10	Oktober	159.730.800	94.633.200	254.364.000
11	November	183.882.000	110.042.800	293.924.800
12	Desember	136.561.550	102.064.500	238.626.050
JUMLAH		2.569.171.972	1.435.370.400	4.004.542.372

Tabel 4.3
Penerimaan Badan Amil Zakat (BAZ) Kota Semarang
Tahun 2015

NO	BULAN	NOMINAL		TOTAL PEROLEHAN
		ZAKAT	INFAK	
A	B	C	D	E = C+D
1	Januari	264.634.429	119.279.000	383.913.429
2	Pebruari	195.457.300	144.533.500	339.990.800
3	Maret	173.242.300	98.173.300	271.415.600
4	April	355.239.200	265.156.000	620.395.200
5	Mei	198.199.300	111.653.500	309.852.800
6	Juni	182.732.400	157.377.000	340.109.400
7	Juli	530.424.768	399.617.900	930.042.668
8	Agustus	247.394.675	185.220.700	432.615.375
9	September	191.514.000	153.424.000	344.938.000
10	Oktober	261.895.500	193.854.100	455.749.600
11	November	198.422.400	150.042.800	348.465.200
12	Desember	146.561.450	112.064.500	258.625.950
JUMLAH		2.945.717.722	2.090.396.300	5.036.114.022

Tabel 4.5
Perbandingan Penerimaan Badan Amil Zakat (BAZ) Kota
Semarang Tahun 2013, 2014 dan 2015

No	Bulan	Total Perolehan Tahun 2013	Total Perolehan Tahun 2014	Total Perolehan Tahun 2015	Total Keseluruhan
1	Januari	186,252,350	318,544,800	383,913,429	888,710,579
2	Pebruari	240,464,875	268,990,800	339,990,800	849,446,475
3	Maret	159,812,306	192,416,057	271,415,600	623,643,963
4	April	185,172,320	405,807,165	620,395,200	1,211,374,685
5	Mei	167,810,300	207,677,800	309,852,800	685,340,900
6	Juni	208,790,141	320,109,400	340,109,400	869,008,941
7	Juli	540,642,582	908,974,100	930,042,668	2,379,659,350
8	Agustus	214,006,900	249,937,400	432,615,375	896,559,675
9	September	298,982,000	345,170,000	344,938,000	989,090,000
10	Oktober	362,817,893	254,364,000	455,749,600	1,072,931,493
11	November	185,771,633	293,924,800	348,465,200	828,161,633
12	Desember	270,375,300	238,626,050	258,625,950	767,627,300
JUMLAH		3,020,898,600	4,004,542,372	5,036,114,022	12,061,554,994

Sedangkan untuk jumlah pemberi zakat atau muzakki
juga mengalami peningkatan setiap tahunnya berikut tabel
peningkatan muzakki:

Tabel 4.5
Perbandingan Muzakki Badan Amil Zakat (BAZ) Kota Semarang
Tahun 2013, 2014 dan 2015

No	Tahun	Jumlah Muzakki		Total
		L	P	
1	2013	2.803	1.981	4.784
2	2014	2.846	2.180	5.026
3	2015	3.224	2.744	5.968

Tabel di atas menunjukkan efektivitas dari strategi yang dikembangkan dalam pergerakan menjadikan peningkatan pendapatan ZIS di BAZNAS Kota Semarang , sehingga lembaga ini menjadi lembaga yang tetap dipercaya oleh para muzakki dalam menyalurkan harta zakatnya.

F. Analisis Kendala-kendala yang dihadapi BAZNAS Kota Semarang .

Dalam menjalankan usaha untuk mencapai suatu tujuan, ternyata tidak semudah seperti yang dibayangkan. Adapun kendala yang ada selama ini yaitu;

1. Dalam mengumpulkan dana ZIS tidak semua muzakki warga Kota Semarang mengeluarkan zakatnya di BAZNAS Kota Semarang. Oleh karena itu perlu program kerja dari BAZNAS

Kota Semarang yang lebih mengarah ke *door to door* kepada masyarakat.

2. Kurang rajinnya seksi pengumpulan zakat. Perlu adanya reward dan punishment kepada setiap petugas sehingga kinerjanya penuh dengan motivasi.
3. Dalam hal controlling. BAZ sampai saat ini masih menghadapi kesulitan dalam hal pengontrolan terhadap mustahiq yang diberi modal. Perlu dibentuk tim atau pengurus yang khusus menangani dibidang pemberian modal kepada muqarib.
4. Mekanisme penyaluran dan pendistribusian yang kurang jelas dan diketahui masyarakat, BAZNAS Kota Semarang perlu lebih banyak melakukan koordinasi kepada setiap elemen masyarakat sampai tingkat RT dan RW.

