

**IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS
TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT, INFAK PRODUKTIF
DI DESA CIKEUSAL KECAMATAN KETANGGUNGAN
KABUPATEN BREBES**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana Sosial (S.Sos)
Jurusan Manajemen Dakwah (MD)



Oleh

UMI FARKHANAH

NIM. 1601036026

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**

SEMARANG

2020

NOTA PEMBIMBING

Lamp : 5 (lima) eksemplar
Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Walisongo
Di Semarang

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah membaca, mengadakan koreksi, dan melakukan perbaikan sebagaimana mestinya, maka kami menyatakan bahwa naskah skripsi saudara:

Nama : Umi Farkhanah
NIM : 1601036026
Jurusan : Manajemen Dakwah
Judul : Implmentasi Fungsi *Controlling* BAZNAS Terhadap
Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif di Desa
Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes

Dengan ini kami setuju, dan mohon agar diujikan. Demikian, atas perhatiannya kami usapkan terima kasih.

Wassalamua'alaikum Wr. Wb

Semarang, 29 Mei 2020

Pembimbing



Dr. Agus Riyadi, S.Sos.I., M.S.I.

NIP. 19800816 200710 1 003

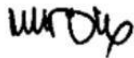
SKRIPSI
**IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS TERHADAP
PENDAYAGUNAAN ZAKAT, INFAK PRODUKTIF DI DESA CIKEUSAL
KECAMATAN KETANGGUNGAN KABUPATEN BREBES**

Disusun Oleh:
Umi Farkhanah
(1601036026)

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 15 Juni 2020 dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat
guna memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos.)


Susunan Dewan Penguji

Ketua Sidang



Drs. Ali Murtadho, M.Pd.
NIP. 19690818 199503 1 001

Sekretaris Sidang



Drs. H. Kasmuri, M.Ag
NIP. 19660822 199403 1 003

Penguji I



Saerozi, S.Ag., M.Pd.
NIP. 19700605 199803 1 004

Penguji II



Ariana Suryorini, S.E., M.M.S.I
NIP. 19770930 200501 2 002

Mengetahui


Pembimbing



Dr. Agus Riyadi, S.Sos. I., M.S.I.
NIP. 19800816 200710 1 003

Disahkan oleh
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
pada Tanggal, 25 Juni 2020




Dr. Ilvas Supena, M.Ag.
NIP. 19720410 200112 1 003

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil kerja saya sendiri dan di dalamnya tidak terdapat karya yang pernah dijadikan untuk memperoleh gelar keserjanaan di suatu perguruan tinggi di lembaga pendidikan lainnya. Pengetahuan yang di peroleh dari hasil penerbitan maupun yang belum atau tidak diterbitkan, sumbernya dijelaskan di dalam tulisan dan daftar pustaka.

Semarang, 29 Mei 2020

Penulis



Umi Farkhanah

NIM. 1601036026

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi Fungsi *Controlling* BAZNAS Terhadap Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.” Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhamad SAW, beserta para keluarga, sahabat dan umatnya di akhir zaman.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Dakwah UIN Walisongo Semarang. Penulis menyadari tersusunnya skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak baik moral maupun spiritual. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Imam Taufiq, M.Ag, selaku Rektor UIN Walisongo Semarang
2. Bapak Dr. Ilyas Supena, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang.
3. Ibu Dra. Siti Prihatiningtyas, M.Pd, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang.
4. Dr. Agus Riyadi, M.S.I sebagai pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran guna memberikan masukan, kritik dan arahan selama proses bimbingan.
5. Bapak Drs. H. Anasom, M.Hum, selaku Dosen Wali yang telah memberikan dukungan, pengarahan selama masa perkuliahan.
6. Bapak dan Ibu Dosen beserta staf karyawan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang.
7. Kedua Orang Tua dan Kakak yang senantiasa mendoakan, mendidik, menasehati dan memberi semangat senantiasa mendoakan, mendidik, menasehati dan memberi semangat serta dukungan moral maupun materil.

8. Seluruh Staf BAZNAS Kabupaten Brebes yang telah memberikan izin penelitian dan membantu kelancaran penelitian ini.
9. Sahabat-sahabatku Savira, Hasyim, Ami, Wiji, Kartika, Mba dyah, Hida dan Laeli yang selalu memberikan semangat, dukungan, saran, motivasi, dan bantuan saat saya membutuhkannya.
10. Teman-teman MD-A16 yang selalu memberikan semangat dan keceriaan selama kita bersama, serta teman-teman semuanya.
11. Semua pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini namun tidak dapat penulis sampaikan satu per satu.

Dengan segala kerendahan hati dan ucapan syukur, penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu, dan penulis memanjatkan doa semoga Allah SWT., melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi kita semua, memudahkan segala urusannya dan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dengan balasan yang lebih baik dan mencatatnya sebagai amal shaleh.

Penulis mohon maaf atas kesalahan yang pernah di lakukan. Penulis sudah berusaha semaksimal mungkin, namun tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen dakwah.

Semarang, 29 Mei 2020

Penulis

Umi Farkhanah

NIM. 1601036026

PERSEMBAHAN

Persembahan skripsi ini teruntuk orang-orang yang kucintai yang selalu hadir untuk menemani perjuangan hidupku serta bagi mereka yang selalu mendukung dan mendoakanku di setiap ruang dan waktu dalam kehidupanku, khususnya buat:

1. Segala perjuangan saya hingga titik ini saya persembahkan untuk orang tuaku Bapak Sapidin dan Ibu Duriyah tercinta yang telah mengisi dunia saya dengan begitu banyak kebahagiaan serta telah memberikan kasih sayang yang begitu tulus, senantiasa mendoakan, mendidik, menasehati dan memberi semangat serta dukungan moral maupun materil sekaligus sebagai inspirator hebat yang memimpikan anaknya menjadi orang sukses dunia dan akhirat. Terimakasih telah menjadi orang tua yang sempurna.
2. Kakakku Muhammad Imam Khanafi yang senantiasa mendoakan, motivasi dan dukungan moral maupun materil.
3. Adikku Muhammad Sutanto dan Muhammad Arifin yang selalu senantiasa mendoakan, menasehati, memberi semangat dan dukungan kepada penulis.
4. Keluarga Besar Madiroh yang selalu mendoakan, membimbing, mendidik, menasehati dan memberi semangat.

MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ ٦

Artinya: “Maka sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan,
sesungguhnya beserta kesulitan itu ada kemudahan.”(QS. Al-Insyirah: 5-6)

(Kementerian Agama RI, 2012: 902)

ABSTRAK

Nama: Umi Farkhanah, NIM 1601036026. Suatu organisasi akan berjalan terus mengikuti perkembangan zaman dan akan semakin kompleks dari waktu ke waktu, sehingga dibutuhkan *controlling* untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengelolaan zakat dibutuhkan *controlling* terkait pengumpulan, pendistribusian dan pendaayagunaannya. Tanpa adanya *controlling* yang baik tentu menghasilkan tujuan yang kurang maksimal baik bagi organisasi maupun bagi para pekerjaannya. Mengingat pentingnya *controlling* dalam program pendaayagunaan zakat, infak produktif, skripsi ini fokus terhadap implementasi fungsi *controlling* BAZNAS Kabupaten Brebes serta hasil implementasi fungsi *controlling*nya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan atau implementasi fungsi *controlling* terhadap pendaayagunaan zakat, infak produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes serta mengetahui hasil implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendaayagunaan zakat, infak produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Sumber dan jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam uji keabsahan data menggunakan uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektifitas). Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini adalah 1) Implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendaayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes adalah dengan pengawasan langsung dan tidak langsung. *Pertama*, dalam pengawasan langsung yang dilakukan oleh wakil ketua II bidang pendistribusian dan pendamping dilapangan melakukan pengawasan secara rutin setiap bulan dan melakukan survey sebelum mustakhik mendapatkan bantuan. *Kedua*, pengawaan tidak langsung dengan laporan lisan yaitu laporan tentang angsuran dan perkembangan usaha para mustakhik, laporan tertulis yaitu berupa laporan pertanggung jawaban setiap masing-masing bidang setiap rapat bulanan dan tahunan. BAZNAS Kabupaten Brebes juga melakukan pengawasan melalui beberapa tahap. *Pertama*, penentuan standar sebagai dasar pengawasan yaitu dengan melihat sasaran, tujuan dan target. *Kedua*, penentuan pengukuran pelaksana kegiatan yaitu memberikan waktu kepada para mustakhik untuk mengembalikan modalnya yaitu maksimal 10 bulan. *Ketiga*, Pengukuran pelaksanaan kegiatan yaitu dengan cara menyebar kuesioner kepada para mustakhik untuk mengetahui perkembangan usahanya. *Keempat* perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan yaitu dalam prakteknya apabila ada terjadinya penyimpangan tidak ada sanksi yang diberikan kepada mustakhik karena modal yang diberikan bukan

sebagai pinjaman tetapi zakat yang bersifat produktif. *Kelima*, pengambilan tindakan koreksi dila diperlukan, yaitu dengan mengubah standar yang dianggap kurang efektif.2) Hasil Implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Kabupaten Brebes Ketanggungan adalah belum efektif karena masih ada beberapa kendala diantaranya lokasi desa yang jauh, tidak ada komunikasi yang baik dan kekurangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: *Controlling*, Pendayagunaan Zakat, Infak, BAZNAS Kabupaten Brebes.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
PERSEMBAHAN	vii
MOTTO	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Tinjauan Pustaka	9
F. Metode Penelitian	14
G. Sistematika Penulisan	23

BAB II	IMPLEMENTASI FUNGSI <i>CONTROLLING</i> BAZNAS TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF	25
A.	Implementasi Fungsi <i>Controlling</i>	25
1.	Pengertian Implementasi	25
2.	Pengertian <i>Controlling</i>	25
3.	Tujuan dan Fungsi <i>Controlling</i>	26
4.	Jenis-Jenis <i>Controlling</i>	27
5.	Karakteristik <i>Controlling</i> (Pengawasan) Yang Efektif	29
6.	Langkah-Langkah Proses <i>Controlling</i>	30
7.	Metode dan Teknik <i>Controlling</i>	31
B.	Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif	34
1.	Pengertian Zakat	34
2.	Pengertian Infak	34
3.	Dasar Hukum Zakat	36
4.	Macam-Macam Zakat	38
5.	Hikmah dan Manfaat Zakat	40
6.	Penerima Zakat	41
7.	Pendayagunaan Zakat Produktif	44
8.	Jenis-Jenis Pendayagunaan ZISWAF	46
BAB III	IMPLEMENTASI FUNGSI <i>CONTROLLING</i> BAZNAS TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF DI DESA CIKEUSAL KECAMATAN KETANGGUNGAN KABUPATEN BREBES .	45
A.	Profil BAZNAS Kabupaten Brebes	45
1.	Sejarah BAZNAS Kabupaten Brebes	45
2.	Visi dan Misi BAZNAS Kabupaten Breb.....	
3.	Maksud dan Tujuan BAZNAS Kabupaten Brebes	48
4.	Struktur Organisasi BAZNAS Kabupaten Brebes	48
5.	Tugas Pokok dan Fungsi Pengurus	50

6. Program BAZNAS Kabupaten Brebes	54
7. Dana dan Penyalurannya	59
8. Instansi Penarikan Zakat	64
B. Implementasi Fungsi <i>Controlling</i> BAZNAS Terhadap Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif Di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes	65
C. Hasil Implementasi Fungsi <i>Controlling</i> BAZNAS Terhadap Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif Di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes	67

BAB IV IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF DI DESA CIKEUSAL KECAMATAN KETANGGUNGAN KABUPATEN BREBES ... 71

A. Analisis Implementasi Fungsi <i>Controlling</i> Program Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif Di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes	71
B. Analisis Hasil Implementasi Fungsi <i>Controlling</i> Program Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif Di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes	93

BAB V PENUTUP..... 101

A. Kesimpulan	101
B. Saran	102
C. Penutup	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BIODATA PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Indikator Kemiskinan Kabupaten Brebes	1
Tabel 2 Program Prioritas BAZNAS Kabupaten Brebes	58
Tabel 3 Rencana Penyaluran Berdasarkan Program Periode 1 Januari-31 Desember 2019	61
Tabel 4 Daftar Nama Instansi Penarikan Zakat	64
Tabel 5 Data Mustakhik yang Mendapatkan Bantuan Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan	76
Tabel 6 Rencana Program dan Anggaran	82
Tabel 7 Pengawasan Program Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif BAZNAS Kabupaten Brebes	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi	52
Gambar 2 Formulir Bantuan	74
Gambar 3 Proposal Pengajuan Bantuan	75

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemiskinan merupakan salah satu penyebab munculnya permasalahan yang ada di masyarakat yang dapat membahayakan akidah, akhlak, kelogisan berpikir, keluarga, dan masyarakat. Kemiskinan dapat melemahkan perekonomian masyarakat yang mengakibatkan seseorang tidak bisa memenuhi kebutuhannya. (Qaradhawi, 2005: 25). Jumlah kemiskinan yang ada di Kabupaten Brebes pada tahun 2019 adalah 293.18 (ribu jiwa) dengan tingkat kemiskina 16. 22% dan garis kemiskinan 414.642, dengan jumlah penduduk Kabupaten Brebes adalah 1.773.379 jiwa. (Sumber Data: BPS Kabupaten Brebes) Menurut pemerintah Kabupaten Brebes pada tahun 2019 ada 297 desa dengan 34 desa yang masuk kategori miskin, sebanyak 10 desa diantaranya masuk kategori sangat miskin. (<https://jateng.tribunnews.com/amp/2019/11/21/dari-34-desa-miskin-di-brebes-10-di-antaranya-kategori-sangat-miskin> diakses pada 17/6/2020) Kemiskinan dalam hal ini masih tergolong tinggi oleh karena itu masyarakat membutuhkan perhatian secara khusus oleh pemerintah supaya masalah tersebut dapat teratasi. Tabel berikut merupakan data yang menunjukkan siklus perkembangan kemiskinan di Kabupaten Brebes.

Tabel 1
Indikator Kemiskinan Kabupaten Brebes
Tahun 2015-2019

Indikator Kemiskinan	2015	2016	2017	2018	2019
Jumlah Penduduk miskin (Ribu Jiwa)	352.01	347.98	343.46	309.17	293.18
Tingkat Kemiskinan (%)	19.79	19.47	19.14	17.17	16.22
Indeks Kedalaman	3.52	3.96	3.06	3.51	2.31

Kemiskinan (P1)					
Indeks Keparahan Kemiskinan (P2)	0.93	1.16	0.78	1.04	0.47
Garis Kemiskinan	340.538	364.059	382.125	405.932	414.642

(Sumber Data: BPS Kabupaten Brebes)

Realitas kehidupan masyarakat dalam permasalahan kemiskinan harus direspon dengan baik dan serius supaya permasalahan yang ada dapat teratasi yaitu salah satunya dengan menekan kembali masyarakat untuk membayar zakat. Zakat memiliki potensi besar dalam menghadapi permasalahan perekonomian. Zakat juga bentuk nyata solidaritas sesama muslim untuk saling tolong menolong dalam berkehidupan bermasyarakat. Zakat merupakan salah satu rukun Islam yang wajib dilaksanakan oleh setiap muslim. Zakat adalah aktualisasi rasa syukur atas nikmat yang Allah berikan. Zakat berhubungan dengan harta benda, dimana seseorang yang telah memenuhi syarat-syaratnya maka wajib menunaikan zakat. Karena pada hakikatnya harta itu milik Allah dan semuanya akan kembali kepada-Nya. Manusia hanya sebagai khalifah Allah yang wajib melaksanakan perintah-Nya. Dengan berzakat harta akan menjadi suci, berkah dan akan dijauhkan dari sifat kikir dan tamak. Allah akan membersihkan harta seseorang yang senantiasa diberikan dijalan Allah (Fatoni, 2015: 37). Allah berfirman dalam QS At-Taubah ayat 103 yang berbunyi:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ أَنْصَلُوا بِمَا نَصَلُوا تَكْفُرُوا اللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: *“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.”* (Kementerian Agama RI, 2012: 273)

Zakat merupakan salah satu pondasi sistem keuangan dan ekonomi Islam yang menjadi jaminan sosial untuk kemaslahatan umat muslim, sebab zakat telah menjadi sumber utama dalam pembiayaan. (Supena, dkk 2009: 2). Zakat memiliki dua nalar filosofi menurut para fukaha yaitu ketaatan ibadah kepada Allah yang berkaitan dengan perintah Allah (taklif), dan ada hak fakir miskin dalam harta yang dimiliki oleh orang kaya yang harus diberikan kepada orang miskin untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. (Fatoni, 2015: 13-14).

Menurut Kahf (Huda, dkk, 2015: 5) tujuan utama zakat yaitu supaya manusia mencapai keadilan sosial ekonomi. Zakat merupakan transfer sederhana yang akan dialokasikan kepada si miskin dari si kaya. Dengan itu, maka kehidupan si miskin akan lebih baik dari sebelumnya. Zakat tidak hanya bersifat vertical yaitu beribadah kepada Allah, tetapi juga zakat bersifat horizontal yaitu berhubungan dengan manusia, dimana seseorang dituntut untuk peduli dan berbagi untuk kesejahteraan manusia. Dengan adanya zakat diharapkan ekonomi masyarakat akan terpenuhi dan diharapkan yang awalnya mustahik akan menjadi muzaki. Zakat yang diberikan oleh muzaki memiliki peran untuk meningkatkan perekonomian para mustahik. Zakat dalam pendistribusiannya ada yang bersifat konsumtif yaitu zakat dibagikan langsung kepada mustahik untuk dimanfaatkan seperti beras, sagu, jagung, pakaian dan lainnya. Selain itu juga zakat didistribusikan secara produktif yaitu dengan memberikan modal usaha.

Dewasa ini pengelolaan zakat masih dilakukan secara tradisional dimana muzaki membayarkan zakatnya langsung kepada mustahik tidak melalui lembaga zakat. Menyalurkan zakat secara langsung merupakan perbuatan sah tetapi dalam implementasinya membayar zakat ke badan amil zakat lebih produktif dimana

dalam pendistribusiannya badan amil zakat memiliki beberapa program yang bermanfaat bagi masyarakat dan dapat mengentaskan kemiskinan yaitu salah satunya pendayagunaan zakat secara produktif dengan memberikan modal kepada mustahik untuk usaha. Zakat menggabungkan antara gerakan pengembangan yang bermanfaat untuk masyarakat, sarana dan tujuan. Ketika muzaki mengetahui kewajiban zakat, maka seseorang tidak boleh menghindar dan memindahkankewajibannya kepada orang lain. Semua muslim wajib menunaikan zakat sehingga pembangunan pun dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yaitu mengentas kemiskinan yang terjadi di masyarakat. (Al-Ba'iy, 2006: 139)

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Brebes merupakan salah satu lembaga zakat yang mengelola zakat, infak dan sedekah yang berada di bawah naungan pemerintah. BAZNAS Kabupaten Brebes dibentuk berdasarkan keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam No.DJ.II/568 Tahun 2014 tentang pembentukan badan amil zakat nasional kabupaten/kota se-Indonesia. Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam No.DJ.II/37 Tahun 2015 tentang perubahan atas keputusan Dirjen Bimas Islam No DJ.II/568 Tahun 2014 tentang pembentukan badan amil zakat nasional kabupaten/kota se-Indonesia. BAZNAS Kabupaten Brebes ada beberapa jenis penyaluran diantaranya a) Penyaluran dana zakat yaitu sebesar Rp. 2.421.697.500. b) Penyaluran dana zakat via UPZ (Unit Pengumpulan Zakat) sebesar Rp. 15.802.500. c) Pengaluran dana infak/sedekah sebesar 1.266.560.000. d) Penyaluran dana infak/sedekah terikat sebesar Rp. 8.575.000. Dalam penyalurannya dana ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) akan di distribusikan ke dalam berbagai program yaitu 1) Brebes takwa seperti bantuan untuk para ulama, bantuan untuk pembangunan masjid dan mushala dan menguatkan akidah muallaf dengan pembekalan penguatan akidah islam ibadah bagi ulama. 2) Brebes makmur seperti bantuan pemberian modal atau dana untuk usaha. 3) Brebes cerdas seperti bantuan biaya pendidikan. 4) Brebes peduli seperti bantuan kebutuhan pangan minimum, bantuan kebutuhan pakaian minimum dan bantuan

lainnya yang bersifat darurat. 5) Brebes sehat seperti bantuan biaya pengobatan dan akomodasi, bantuan kursi roda dan bantuan kesehatan lain sesuai observasi. Dengan adanya program-program tersebut diharapkan dapat meringankan beban para mustahik dan bisa mengentas kemiskinan yang terjadi di masyarakat. Salah satu program yang memiliki manfaat jangka panjang untuk para mustahiknya adalah program pendayagunaan zakat, infak produktif yang ada di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes. (Sumber Data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes)

Desa Cikeusal merupakan daerah yang berada di perbukitan yang subur dan masyarakat bermata pencaharian sebagai petani seperti sayur-sayuran, padi, jagung, bawang merah dan lain sebagainya. Dalam menunggu panen tiba sebagian kepala keluarga dan pemuda pergi merantau ke luar kota untuk mencari penghasilan tambahan seperti kerja serabutan, tukang kuli dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan tidak dalam jangka waktu lama. Ketika masa panen tiba masyarakat yang merantau akan pulang untuk memanen hasil yang ditanam. (Kompasiana, Desa Cikeusal Lor dan Mata Pencaharian, <https://www.kompasiana.com/amp/rizkihan/desa-cikeusal-lor-dan-mata-pencaharian/> diakses pada 16/06/2020)

BAZNAS Kabupaten Brebes dalam pendayagunaan zakat, infak produktif yang ada di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes memberikan bantuan modal kepada para pedagang terkecil seperti penjual serabi, getuk, jajanan tradisional dan lain sebagainya yang ada di pasar. Pada tahun 2019 mustahik yang berhak mendapatkan bantuan modal usaha adalah ada 78 orang. Dengan pemberian modal tersebut diharapkan para mustahik dapat mengembangkan usahanya dan diharapkan dapat mengurangi peminjaman dari renternir yang memberatkan. Dengan adanya program pendayagunaan zakat produktif juga diharapkan mustahik dapat mandiri memanfaatkan modal dengan baik untuk usaha yang dikelola dan mengubah mustahik menjadi muzaki. Dalam melaksanakan program suatu organisasi tidak terlepas dengan adanya pengawasan

(*controlling*) supaya semua kegiatan bisa terkontrol dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Hasil wawancara dengan pihak BAZNAS Brebes, 9 Januari 2020)

Suatu organisasi akan berjalan terus mengikuti perkembangan zaman dan akan semakin kompleks dari waktu ke waktu, dalam suatu organisasi fungsi *controlling* sangat penting dilakukan karena banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kerja yang telah dilaksanakan. Tanpa adanya *controlling* yang baik tentu menghasilkan tujuan yang kurang maksimal baik bagi organisasi maupun bagi para pekerjanya. *Controlling* sangat dibutuhkan bagi suatu organisasi guna terciptanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan anggotanya dengan demikian terjalin kerja sama. *Controlling* juga dapat mengoreksi suatu kegiatan sehingga apabila terjadi suatu masalah bisa ditangani dengan baik. Dalam melakukan *controlling* disarankan dilakukan secara rutin dan konsisten sehingga organisasi mengetahui sejauh mana kegiatan tersebut berjalan dan apa saja kendala yang dihadapi sehingga dapat menyelesaikan permasalahan tersebut dengan tepat dan menjadikan lingkungan organisasi akan terus meningkat menjadi lebih baik dari sebelumnya. (Sedjati, 2015: 164)

Controlling memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dalam organisasi *controlling* digunakan untuk pengendalian kegiatan atau program yang dijalankan agar sesuai dengan rencana. *Controlling* adalah mengukur pelaksanaan kegiatan, menentukan sebab-sebab penyimpangan yang menjadi faktor penghambat dan mencari solusi dengan mengambil tindakan-tindakan korektif jika diperlukan supaya kegiatan berjalan dengan efektif dan tujuan mudah tercapai. (Terry, Rue, 2010: 10). Dengan adanya *controlling* kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, karena *controlling* berusaha untuk mengevaluasi semua kegiatan yang dilakukan apakah sudah sesuai rencana atau belum, jika ada sesuatu permasalahan yang menghambat jalannya kegiatan maka langkah selanjutnya mencari faktor

penyebabnya, berusaha untuk mencari solusi dan melakukan perbaikan. (Siswanto, 2005: 139)

Tujuan utama dari *controlling* adalah mengusahakan supaya apa yang direncanakan dapat menjadi kenyataan, sedangkan tujuan utama dari pengelolaan zakat adalah menanggulangi kemiskinan dengan dukungan orang-orang mampu melalui hartanya yang dikeluarkan dalam bentuk zakat yang dikelola oleh amil zakat dalam konteks ini adalah BAZNAS Kabupaten Brebes *Controlling* zakat bertujuan agar proses pengelolaan zakat dalam tujuan untuk menanggulangi kemiskinan ini dapat tercapai melalui program-program BAZNAS Kabupaten Brebes. (Fatmawati, 2016: 43)

Controlling yang diterapkan BAZNAS Kabupaten Brebes dapat dilihat dari berjalannya usaha dan rutin mengembalikan modal yang telah diberikan oleh BAZNAS Brebes di setiap bulannya. Namun ada beberapa mustahik yang tidak lancar dalam pengembalian modal hal ini dapat menghambat program tersebut. (Hasil wawancara dengan pihak BAZNAS Brebes, 9 Januari 2020) Zakat secara professional semua aktivitas harus saling berkaitan yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Semua aktivitas tersebut harus menjadi satu kesatuan yang utuh dan saling berhubungan. Suatu kegiatan tidak bisa berjalan dengan sendiri-sendiri sehingga semua tidak dapat dipisahkan. Mengingat pentingnya *controlling* dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif, pada skripsi ini peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Implementasi Fungsi *Controlling* BAZNAS terhadap Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
2. Bagaimana hasil implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.
2. Untuk mengetahui hasil dari implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

D. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Secara teoretis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menjadikan penelitian ini sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan implementasi fungsi *controlling* pendayagunaan zakat produktif dan mampu memberikan sumbangsih pemikiran pengetahuan tentang implementasi fungsi *controlling* pendayagunaan zakat, infak produktif.

2. Praktis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan bagi peneliti tentang pendayagunaan zakat produktif.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan manfaat untuk pihak terkait pada penelitian yaitu untuk Lembaga Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Brebes dan diharapkan bisa menjadi acuan dalam melakukan implemenasi fungsi *controlling* terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

E. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka bertujuan untuk menghindari terjadinya plagiatisme dan kesamaan, maka berikut ini peneliti sampaikan beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini antara lain:

Skripsi dari Shanty Tyas Paramita (2018) yang berjudul “Implementasi Fungsi Actuating Dalam Pendayagunaan Dana Zakat Infaq Shodaqoh dan Wakaf (ZISWAF) Di Rumah Zakat Cabang Semarang”. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan penerapan atau implementasi fungsi actuating dan mengetahui hasil implementasi fungsi actuating dalam pendayagunaan dana zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf (ZISWAF) di Rumah Zakat Cabang Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) implementasi fungsi actuating pendayagunaan dana zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf (ZISWAF) di Rumah Zakat Cabang Semarang, yaitu (a) memberikan motivasi kepada para mustahiq, (b) melakukan pembimbingan dan pendampingan, (c) menjalin hubungan yang baik, (d) menjaga komunikasi dengan baik, (e) kemudian melakukan pengembangan atau peningkatan program. Dan ini menjadi pengaruh besar bagi para mustahiq, mereka merasa sangat terbantu dengan terlaksanakannya program pendayagunaan dari Rumah Zakat Cabang Semarang. (2) Hasil dari implementasi fungsi actuating pendayagunaan

dana zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf (ZISWAF) di Rumah Zakat Cabang Semarang, yaitu untuk melihat indikator keberhasilan pengelolaan dan pengembangan zakat oleh Rumah Zakat Cabang Semarang, yaitu (a) Kepatuhan lembaga zakat pada peraturan ketentuan undang-undang (b) Peningkatan pengumpulan dana ZISWAF dan pemerataan distribusi bantuan kepada mustahiq (c) Peningkatan hasil (output) pengentasan kemiskinan melalui dana ZISWAF (d) Penguatan kemitraan strategis antar-semua stake holder perzakatan di pusat dan daerah. Rumah Zakat Cabang Semarang telah menunjukkan keberhasilan dalam mengelola dana ZISWAF, yaitu penyaluran dan pendistribusian yang tepat guna dan tepat sasaran, meskipun pengentasan kemiskinan belum terlaksana secara signifikan, namun Rumah Zakat Cabang Semarang telah membantu kehidupan para penerima manfaat melalui bantuan konsumtif maupun produktif.

Skripsi dari Cucu Aeni (2016) yang berjudul “Strategi Pendayagunaan Zakat, Infaq, Shadaqoh Melalui Program Dusun Jamur Dompot Dhuafa’ Jateng.” Pendekatan penelitian ini bersifat kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pendayagunaan zis yang bersifat produktif yakni penyaluran dana zis dalam bentuk permodalan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa’ Jateng menjalankan pendayagunaan zis untuk memberdayakan ekonomi masyarakat dusun Truko dengan program Dusun Jamur. Program Dusun Jamur berawal dari pengusaha jamur tiram yang bertempat di dusun Truko. Habisnya modal untuk melanjutkan usaha jamur tiram mendorong masyarakat dusun Truko untuk mengajukan pinjaman modal kepada Dompot Dhuafa’ Jateng. Setelah melakukan survey dan membentuk kelompok tani Dompot Dhuafa’ Jateng memberikan modal usaha kepada kelompok tani sesuai dengan kebutuhan untuk pembudidayaan jamur tiram. Kebutuhan yang dimaksud misalnya, seperti kumbung dan baglog untuk media tanam. Modal usaha yang diberikan oleh Dompot Dhuafa’ jateng merupakan viii dana hibah sehingga penerima dana tidak perlu mengembalikan dana yang sudah diterima. Kelompok tani program Dusun jamur semula lima anggota, dengan bantuan ini

Dompêt Dhuafa“ Jateng berhasil merealisasikan bertambahnya mustahik yang berhak untuk diberdayakan. Disamping itu, Dompêt Dhuafa“ Jateng berhasil merintis dusun wisata jamur tiram di dusun Truko. Sedangkan faktor yang menghambat penerapan program Dusun Jamur yaitu, a) keawaman sebagian anggota kelompok dalam pembudidayaan jamur tiram sehingga berpengaruh pada hasil yang didapatkan oleh anggota. b) wafatnya ketua kelompok yang sekaligus menjadi pendamping anggota dalam membudidayakan jamur tiram. c) masih kurangnya dana untuk menambah kapasitas baglog. Sedangkan faktor yang mendukung yaitu, a) anggota kelompok yang kooperatif dalam mempelajari budidaya jamur tiram dan semangat kerja yang tinggi. b) banyaknya permintaan pasar pada jamur tiram.

Skripsi dari Rukah (2019)Judul: “Peran Amil Zakat Baitul Maal Hidayatullah Dalam Pendayagunaan Zakat Melalui Program Senyum Anak Indonesia (Studi Kasus di Pesantren al-Burhan Hidayatullah Gedawang, Banyumanik Kota Semarang)”. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif serta terdiri dari data primer dan data sekunder. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran amil zakat Baitul Maal Hidayatullah dalam pendayagunaan zakat melalui program senyum anak Indonesia (studi kasus di pesantren al-Burhan Hidayatullah Gedawang, Banyumanik Kota Semarang) dan mengetahui bagaimana hasil peran amil zakat Baitul Maal Hidayatullah dalam pendayagunaan zakat melalui program senyum anak Indonesia (studi kasus di pesantren al-Burhan Hidayatullah Gedawang, Banyumanik Kota Semarang. penelitian menunjukkan bahwa (1) peran amil zakat BMH dalam pendayagunaan zakat melalui program senyum anak Indonesia dengan pemberian beasiswa di pesantren al-Burhan Hidayatullah Gedawang Banyumanik, kota Semarang adalah menghimpun dan mengelola zakat, dengan melalui berbagai cara mulai dari gerai zakat, mengajukan proposal, jemput zakat dan lain-lain. yang mana amil BMH xi menjelaskan secara rinci mengenai bentuk program yang akan dijalankan agar masyarakat tidak merasa terbohongi dan dimanfaatkan, Mendayagunakan zakat,

yaitu dengan cara (a) menentukan objek pendayagunaan zakat (b) tidak hanya didayagunakan untuk beasiswa tapi juga pembangunan gedung 2 lantai dan gazebo untuk santri (c) tepat waktu dalam memberikan beasiswa (d) pendayagunaan zakat memperhatikan skala prioritas mustahik (e) dalam pendayagunaan zakat melakukan pembinaan orang tua mustahik dan pengawasan kepada mustahik (f) amil melakukan inovasi dalam pendayagunaan zakat (g) pendayagunaan zakat melalui program senyum anak Indonesia terdapat proses pengabdian setelah lulus (h) dalam pendayagunaan zakat, amil membangun komunikasi yang intens dengan masyarakat (h) melakukan pendataan mustahiq zakat dan memetakan jumlah kebutuhan mustahik. (2) Hasil dari program senyum anak Indonesia yang diberikan oleh amil zakat Baitul Maal Hidayatullah melalui pesantren al-Burhan bagi para mustahik adalah anak jadi dapat menempuh jenjang pendidikan dan sangat membantu orang tua, karena bagi yang terkendala ekonomi dengan adanya program tersebut, orang tua hanya membayar biaya administrasi sesuai dengan kemampuan orang tua. Selain itu program senyum anak Indonesia dengan proses pembinaan di pesantren menghasilkan beberapa perubahan-perubahan yang positif bagi para mustahik.

Skripsi dari Kevin Arthur Herivo (2019) yang berjudul “Analisis pendayagunaan zakat berbasis kerjasama usaha pada program desa ternak mandiri di lembaga amil zakat Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhiid cabang Semarang.” Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Tujuan penelitian ini memfokuskan pada dua permasalahan, yaitu: Bagaimana pola pendayagunaan zakat pada program Desa Ternak Mandiri di Lembaga Amil Zakat DPU DT Cabang Semarang. Hasil dari penelitian pola pendayagunaan zakat pada program Desa Ternak Mandiri di DPU DT Cabang Semarang menggunakan pola produktif konvensional dengan alur antara lain: Pertama, Dana yang berasal dari Muzaki kemudian dialokasikan menjadi program Desa Ternak Mandiri dengan cara dibelikan kambing bakalan untuk digemukan ke peternak, Setelah digemukan peternak selama 7 bulan, peternak diberi kebebasan untuk menjual

kembali di DPU DT untuk program Qurban Peduli Negeri atau dijual secara mandiri. Bagi hasil dari penjualan adalah 60% untuk peternak, 20% asuransi kematian dan x 20% untuk operasional program. Hasil penelitian analisis kelayakan usaha dari program Desa Ternak Mandiri dinilai dari aspek non finansial yang berupa aspek pasar, teknis, sosial, lingkungan dan aspek finansial menggunakan R/C ratio. R/C ratio dari Desa Ternak Mandiri bila ada ternak yang mati senilai 0,77 yang berarti program DTM belum layak dalam menghasilkan keuntungan. Apabila tidak ada ternak yang mati R/C ratio senilai 1,2 yang menunjukkan program DTM layak dalam menghasilkan keuntungan.

Skripsi dari Ikfa Nurul Fuadah (2018) yang berjudul “Pendayagunaan Dana Zakat, Infaq, Shadaqah dan Wakaf (ZISWAF) untuk Pemberdayaan Ekonomi di Baitul Maal KSPPS Binama Kc Tlogosari.” Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bentuk-bentuk dari pemberdayaan ekonomi yang diberikan kepada kaum dhuafa serta untuk mengetahui manfaat yang diterima oleh mustahik dari pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh baitul maal KSPPS Binama. Hasil dari penelitian ini yaitu (1) Bentuk-bentuk dari pemberdayaan ekonomi pada baitul maal KSPPS Binama yaitu Qadul Hasan yang merupakan bantuan pinjaman dimana anggota tersebut mengembalikan pinjamannya pada waktu yang sudah ditentukan dan tanpa adanya biaya administrasi/bunga. Kedua, yaitu hibah sarana kerja, yang merupakan bantuan berupa sarana atau barang modal berupa gerobak guna menunjang perkembangan usaha yang lebih optimal. (2) Bantuan pemberdayaan ekonomi yang diberikan oleh baitul maal KSPPS Binama Semarang untuk mustahik-nya memberikan manfaat yang lebih dalam meningkatkan kualitas usaha yang dimiliki mustahik tersebut, serta kondisi perekonomiannya menjadi optimal. Dalam hal ini baitul maal diharapkan mampu menyalurkan dana sosial tersebut dengan baik agar bermanfaat bagi kaum dhuafa.

Peneliti mengakui adanya persamaan dan perbedaan dengan kelima penelitian yang digunakan peneliti sebagai penelitian. Persamaan dari penelitian

tersebut yaitu memiliki fokus yang sama yaitu tentang pendayagunaan zakat. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini menitikbertakan pada implementasi fungsi *controlling* yang dilakukan BAZNAS dalam pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikausal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang tidak diperoleh menggunakan prosedur statistik (Martha dkk, 2016:1). Penelitian kualitatif lebih ditunjukkan untuk mencapai pemahaman yang mendalam mengenai organisasi atau peristiwa khusus ketimbang mendeskripsikan bagian permukaan dari sampel besar dari sebuah populasi. (Mulyadi dkk, 2019: 48) Sedangkan pendekatan studi kasus adalah eksplorasi dari sistem terikat atau sebuah kasus (atau banyak kasus) dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data mendalam dan mendetail yang melibatkan sumber-sumber informasi yang banyak dengan konteks yang kaya. Sistem terikat ini terikat oleh waktu dan tempat, dalam hal ini kasus yang diteliti adalah program, kejadian, aktivitas atau orang-orang. (Manab, 2015: 70). Dalam pendekatan studi kasus biasanya menggunakan metode pengumpulan data seperti wawancara, observasi lapangan dan dokumentasi. (Fitrah dan Luthfiyah, 2017: 37)

Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus menggambarkan fenomena yang terjadi pada program pendayagunaan zakat, infak produktif dalam hal ini yaitu implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

2. Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan batasan terhadap masalah-masalah variabel untuk dijadikan pedoman dalam penelitian sehingga memudahkan dalam mengoperasionalkannya dilapangan. Untuk memahami dan memudahkan dalam menafsirkan banyak teori yang ada dalam penelitian ini maka akan ditentukan definisi konseptual yang berhubungan dengan yang akan diteliti, antara lain:

a. *Controlling*

Controlling menurut Schermerhorn, adalah suatu proses untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan memberikan dukungan dengan cara menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan sehingga hasil yang diperoleh maksimal. (Sule dan Saefullah, 2005: 317)

b. Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif

Pendayagunaan berasal dari kata dasar guna yang berarti manfaat. Adapun arti pendayagunaan menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah:

1. Pengusahaan agar mampu mendatangkan hasil dan manfaat.
2. Pengusahaan (tenaga dan sebagainya) agar mampu menjalankan tugas dengan baik.

Menurut Nurhattat Fuad, pendayagunaan sering diartikan sebagai pengusahaan agar mampu mendatangkan hasil dan manfaat. Kesimpulannya bahwa pendayagunaan adalah suatu usaha dalam mendatangkan hasil dan manfaat dengan memanfaatkan tenaga dan potensi yang dimiliki untuk dikembangkan sehingga mendatangkan hasil yang lebih menguntungkan. (Riskyana, D. 2019: 43-44)

Zakat menurut bahasa suci, tumbuh, berkah dan terpuji. Secara istilah zakat adalah nama dari ibadah wajib yang dilaksanakan oleh setiap muslim dengan memberikan harta sesuai dengan kadar yang telah

ditentukan kepada orang yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam. (Sari, 2006: 11) sedangkan infak adalah seseorang yang menafkahkan hartanya untuk orang lain dengan ikhlas hanya semata-mata mengharap ridha dari Allah. (Budiman, 2011: 28)

Kata produktif berasal dari bahasa Inggris yaitu “productive” yang berarti banyak menghasilkan, memberikan banyak hasil, banyak menghasilkan barang-barang berharga, yang mempunyai hasil baik. (Nurbini, 2012: 56-57)

3. Sumber dan Jenis Data

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber asli atau pertama pada saat penelitian dan data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file (Sarwono, 2018: 121). Data primer dalam pengambilan data sebagai sumber informasi yang dicari dapat diperoleh secara langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukur. (Azwar, 1998: 91). Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah hasil observasi dan hasil wawancara.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada dan tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan. (Sarwono, 2018: 121). Data sekunder diperoleh dari sumber yang kedua, ketiga dan seterusnya yang sudah tersedia. (Prastowo, 2016: 205).

Data tersebut diperoleh peneliti dari subyek penelitiannya pihak lain yang tidak langsung. Data sekunder biasanya berupa dokumentasi atau laporan yang telah tersedia. (Azwar, 1998: 91). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari kajian kepustakaan yang dilakukan peneliti dari buku, internet, ayat-ayat Al-Qur'an, dokumentasi dan jurnal lainnya yang ada kaitannya dengan penelitian implementasi fungsi *controlling* terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi merupakan metode dasar penelitian kualitatif yang sangat penting, melalui pencatatan yang sistematis dan perekaman peristiwa, perilaku dan benda-benda di lingkungan sosial tempat studi berlangsung. (Martha, Evi dkk, 2016: 127). Metode ini peneliti gunakan untuk mendapatkan data terkait dengan implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

Jenis observasi dalam penelitian ini adalah observasi tanpa partisipasi yaitu mengadakan observasi tanpa ikut dalam kegiatan. (Budiarto, 2003: 45) Dalam hal ini peneliti tidak mengikuti kegiatan yang ada di BAZNAS Kabupaten Brebes melainkan melakukan pengamatan yang terjadi guna mendapatkan data yang valid. Data yang akan di peroleh dari observasi adalah implementasi fungsi *controlling* yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap pendayagunaan zakat dan infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan.

b. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dalam studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan dan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan jumlah respondennya sedikit. Wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara semiterstruktur yaitu dalam pelaksanaannya lebih bebas dan terbuka dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. (Sugiyono, 2015: 137-140). Dalam proses wawancara data yang akan diperoleh yaitu wawancara dengan ketua, pengurus BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten Brebes yaitu bidang pendistribusian, bidang SDM, petugas

internal audit, pelaksana bidang administrasi dan mustakhik. Dalam proses wawancara, data yang akan di peroleh adalah sebagai berikut:

1. Implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.
2. Hasil dari implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

c. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan peneliti untuk memperoleh data langsung dari tempat, meliputi buku-buku yang relevan, peratiran-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, dan data yang relevan penelitian. Dalam penelitian kualitatif studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. (Sudaryono, 2017: 219). Peneliti mencoba memanfaatkan data-data yang sudah ada di BAZNAS Brebes seperti struktur organisasi, kegiatan-kegiatan, dan implementasi fungsi *controlling* dalam pendayagunaan zakat, infak produktif. Metode dokumentasi ini juga digunakan peneliti untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan implementasi fungsi *controlling* di BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif.

5. Uji Keabsahan Data

Penelitian agar sesuai dengan kenyataan di lapangan maka hasil temuan dari analisis dan interpretasi data dikonfirmasi kembali ke sumber data. (Rukajat, 2018: 54). Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektifitas). (Sugiyono, 2015: 270). Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan agar dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah antara lain:

a. *Credibility* (Vaiditas Internal)

Uji *credibility* atau uji keercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dapat dilakukan antara lain:

1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan atau kredibilitas data. Peneliti melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun yang baru di lapangan. Dalam perpanjangan pengamatan ini peneliti mengecek kembali data-data yang diberikan merupakan data yang benar atau tidak. Untuk menguji kredibilitas data penelitian ini peneliti memfokuskan pada pengujian data yang telah diperoleh dan mengecek kembali apakah data dengan lapangan sudah benar. (Sugiyono, 2015: 270-271).

2. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan peneliti dapat melakukan pengecekan kembali data apakah sudah benar atau tidak dan peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Dalam meningkatkan kemampuan peneliti membaca berbagai refrensi buku maupun penelitian terdahulu, dokumentasi terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan cara demikian maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan. (Sugiyono, 2015: 272).

3. Triangulasi

Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Jenis triangulasi yang digunakan peneliti adalah:

- a. Triangulasi sumber yaitu mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam hal ini peneliti mendeskripsikan,

mengkategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda dan mana yang spesifik dari berbagai sumber.

- b. Triangulasi teknik yaitu mengecek data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda seperti hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.
- c. Triangulasi waktu yaitu data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. (Sugiyono, 2015: 273-274).

4. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditentukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan mungkin peneliti akan mengubah temuannya. (Sugiyono, 2015: 275).

5. Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik sehingga menjadi lebih dipercaya. (Sugiyono, 2015: 275).

6. Mengadakan *Membercheck*

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan membercheck adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

b. Pengujian *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. (Sugiyono, 2015: 276).

c. Pengujian *Depanability*

Depanability disebut reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif uji *depanability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

d. Pengujian *Confirmability*

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. (Sugiyono, 2015: 277).

6. Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini mengikuti model analisa Miles dan Huberman yaitu sebagai berikut:

a. Data reduction (reduksi data)

Menurut Miles dan Huberman yang dikutip dalam bukunya Anggito (2018: 243) reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi dengan cara membuang data yang tidak perlu, menggolongkan dan mengorganisasi data. Pada tahap awal ini peneliti akan berusaha mendapatkan data sebanyak-banyaknya berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan yaitu implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

b. Data display (penyajian data)

Setelah melakukan reduksi data langkah selanjutnya adalah mendisplay. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Miles dan Huberman yang dikutip dalam bukunya Anggito dkk (2018:248) menjelaskan bahwa “penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan.”

Penyajian data yang sering dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Mendisplay data bertujuan untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi dan untuk merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Dalam tahap ini diharapkan peneliti mampu menyajikan data berkaitan dengan implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

c. Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin bisa menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awaltetapi mungkin juga tidak karena masalah yang ada dalam rumusan masalah masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian dilapangan. (Sugiyono, 1987: 252) Pada tahap ini, penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dengan jelas tentang implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Kabupaten Brebes.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi merupakan hal yang penting karena memiliki fungsi untuk menyatakan garis-garis besar dari masing-masing bab yang saling berkaitan dan berurutan. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kekeliruan dalam penyusunan. Untuk memperoleh penulisan skripsi ini, penulis membagi skripsi ini menjadi lima bab yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang berisikan antara lain latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan bagian yang mencakup tentang kerangka teori dari skripsi ini. Bagian ini akan mendeskripsikan tinjauan umum tentang implementasi fungsi *controlling* meliputi: (pengertian implementasi, pengertian *controlling*, tujuan dan fungsi *controlling*, jenis-jenis *controlling*, karakteristik *controlling* yang efektif, langkah-langkah *controlling*, dan metode dan teknik *controlling*).
 Pendayagunaan zakat, infak produktif meliputi: (pengertian zakat, penertian infak, dasar hukum zakat, macam-macam zakat, hikmah dan manfaat zakat, penerima zakat, pendayagunaan zakat produktif, jenis-jenis pendayagunaan)

BAB III :IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT, INFAK PRODUKTIF DI DESA CIKEUSAL KECAMATAN KETANGGUNGAN KABUPATEN BREBES

Bab ini menguraikan secara jelas mengenai gambaran umum obyek penelitian. Melingkupi profil BAZNAS Brebes secara

umum meliputi sejarah berdirinya, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, program BAZNAS Kabupaten Brebes, dana dan penyalurannya, dan instansi penarikan zakat. Selanjutnya implementasi fungsi *controlling* BAZNAS dan hasil implementasi fungsi *controlling* Brebes terhadap pendayagunaan zakat produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

BAB IV :IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT, INFAK PRODUKTIF

Bab ini berisi tentang hasil penelitian mengenai implementasi fungsi *controlling* dan hasil dari implementasi fungsi *controlling* BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap pendayagunaan zakat produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran-saran, dan penutup. Bagian akhir memuat daftar pustaka, biodata peneliti, dan lampiran-lampiran.

BAB II

**IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS TERHADAP
PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF**

A. Implementasi Fungsi *Controlling*

1. Pengertian Implementasi

Implementasi berasal dari *implementation* yang berarti pelaksanaan dan penerapan dari sebuah teori. Sedangkan menurut Van Meter dan Van Horn dikutip oleh Wahab implementasi adalah tindakan-indakan yang dilakukan oleh individu-individu, pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan ada keputusan kebijaksanaan. Sedangkan menurut Susilo Implementasi merupakan suatu penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan maupun nilai dan sikap. (Susilawati, 2016: 194)

2. Pengertian *Controlling*

Controlling atau biasa disebut pengawasan, pengendalian adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi. (Sarinah, Mardalena, 2017: 104) Pengertian *controlling* menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

- a. Earl P. Strong, *controlling* adalah proses pengaturan yang dilakukan oleh suatu organisasi supaya pelaksanaan kegiatan berjalan dengan lancar dan tidak ada hambatan, sehingga kegiatan berjalan secara efektif sesuai dengan ketetapan dalam rencana. (Hasibuan, 2016: 241)
- b. Harold Koontz, *controlling* adalah suatu proses pengukuran dan perbaikan kinerja bawahan supaya bekerja dengan semaksimal

mungkin dan semua tujuann tercapai sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditentukan dari awal. (Hasibuan, 2016: 242)

- c. G. R Terry *controlling* adalah proses penentuan pelaksanaan kegiatan supaya sesuai dengan rencana dan selaras dengan standar yang ada, menilai pelaksanaan apakah sudah berjalan dengan lancar atau sebaliknya jika ada hambatan atau permasalahan maka perlu melakukan perbaikan-perbaikan dan mencari solusi untuk mengatasinya. (Hasibuan, 2016: 242)
- d. Schermerhorn,*controlling*adalah suatu proses untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan memberikan dukungan dengan cara menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan sehingga hasil yang diperoleh maksimal.(Sule dkk, 2005: 317)
- e. Stephen P. Robins dan Mary Coulter *controlling* merupakan suatu proses untuk memantau kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan dan memastikan kegitan tersebut berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan mengoreksi jalannya kegiatan supaya mengetahui permasalahan-permasalahan yang terjadi sehingga masalah tersebut dapat terselesaikan. (Effendi, 2014: 206)

3. Tujuan dan Fungsi *Controlling*

Tujuan dan fungsi *controlling* atau pengendalian antara lain, organisasi dengan mudah dapat beradaptasi dengan cepat karena perubahan lingkungan, meminimalisir terjadinya kegagalan dalam organisasi karena organisasi memantau setiap kegiatan sehingga semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, meminimalkan biaya dan mengantisipasi terjadinya kompleksitas dari organisasi. Fungsi *controlling*dapat di kelompokan yaitu sebagai berikut:

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan yang menyebabkan tujuan tidak tercapai. Dengan melakukan

controlling atau pengendalian secara terus menerus dan rutin maka akan meminimalisir resiko terjadinya kegagalan dan adanya ketegasan dalam pengawasan yakni dengan memberikan sanksi yang sewajarnya terhadap penyimpangan yang terjadi.

- b. Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi, jika penyimpangan terjadi hendaklah melakukan cara-cara perbaikan supaya masalah cepat teratasi.
- c. Membangun kesadaran bersama untuk pencegahan penyimpangan. Dengan adanya pengendalian diharapkan sedini mungkin menghindari penyimpangan sehingga unit organisasi selalu dalam keadaan sadar dan bekerja secara efektif.
- d. Menumbuhkembangkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab. Dengan adanya pengendalian diharapkan pihak manajemen bersama karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya dan bisa mempererat hubungan dengan bekerja sama dan tolong menolong. (Suprihanto, 2014: 133)

4. Jenis-Jenis *Controlling*

a. Pengendalian Karyawan (*personnel control*)

Pengendalian ini berhubungan dengan kegiatan karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Misalnya apakah karyawan mematuhi semua peraturan yang ada dalam organisasi yaitu dengan melakukan semua pekerjaan sesuai dengan rencana, mematuhi perintah, disiplin, absensi dan sebagainya.

b. Pengendalian keuangan (*financial control*)

Pengendalian ini berhubungan dengan keuangan, tentang pemasukan yang diperoleh organisasi dan pengeluaran, biaya-biaya organisasi yang lainnya yang menyangkut pengeluaran organisasi termasuk biaya untuk pengendalian yang dilakukan supaya semua tujuan yang direncanakan tercapai.

c. Pengendalian produksi (*production control*)

Pengendalian ini berkaitan dengan sistem produksi yang dihasilkansupaya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dengan melihat hasil kualitas dan kuantitas produk.

d. Pengendalian waktu (*time control*)

Pengendalian ini berkaitan dengan penggunaan waktu yang telah direncanakan organisasi untuk mengerjakan suatu pekerjaan, artinya apakah waktu yang telah diberikan berjalan secara efektif yaitu sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau tidak.

e. Pengendalian teknis (*technical control*)

Pengendalian ini berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksana yang ditentukan oleh organisasi dengan hal-hal yang bersifat fisik.

f. Pengendalian kebijaksanaan (*policy control*)

Pengendalian ini berhubungan dengan kebijaksanaan yang dilakukan organisasi yang bertujuan untuk mengetahui dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh organisasi, apakah sudah sesuai dengan yang telah digariskan atau tidak.

g. Pengendalian penjualan (*sales control*)

Pengendalian ini berhubungan dengan penjualan yang dilakukan oleh organisasi. Pengendalian penjualan bertujuan untuk mengetahui apakah produk atau jasa yang ditawarkan bisa diterima oleh masyarakat luas atau sebaliknya dan apakah barang atau jasa yang ditawarkan terjual sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

h. Pengendalian inventaris (*inventory control*)

Pengendalian ini bertujuan untuk mengetahui kelengkapan semua inventaris yang dimiliki oleh organisasi.

i. Pengendalian pemeliharaan (*maintenance control*)

Pengendalian ini bertujuan untuk mengetahui pemeliharaan semua inventaris yang dimiliki oleh organisasi dirawat secara baik dan benar, jika ada kerusakan apakah masih bisa diperbaiki atau tidak. (Hasibuan, 2016: 244-245)

5. Karakteristik *Controlling* (Pengawasan) Yang Efektif

Pengawasan untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem pengawasan harus: 1) mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, 2) tepat waktu, 3) dengan biaya yang efektif, 4) tepat akurat, 5) dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif yaitu sebagai berikut:

- a. Akurat, semua informasi yang di dapat tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat, data yang tidak akurat dapat menyebabkan organisasi salah atau keliru dalam mengambil tindakan perbaikan.
- b. Tepat waktu, kegiatan harus dilakukan segera sehingga informasi harus dikumpulkan disampaikan dan dievaluasi secepatnya.
- c. Objektif dan menyeluruh, informasi harus bersifat obyektif secara lengkap dan mudah dipahami.
- d. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik, sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi.
- e. Realistik secara ekonomi, biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- f. Realistik secara organisasional, sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

- g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.
 - h. Fleksibel, pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memerikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
 - i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional, sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
 - j. Diterima para anggota organisasi, sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.
(Handoko, 2019: 371-372)
6. Langkah-Langkah Proses *Controlling*
- a. Penentuan standar sebagai dasar pengawasan

Standar adalah suatu satuan pengukuran untuk penilaian hasil, tujuan, sasaran, kuota, target yang digunakan sebagai patokan pelaksanaan. Bentuk standar khusus adalah target penjualan, anggaran, bagian pasar, marjin keuntungan, keselamatan kerja dan sasaran produksi.
 - b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penentuan pengukuran pelaksanaan adalah menentukan pengukuran dan pelaksanaan kegiatan berdasarkan periode waktu berapa kali maksudnya mengukur kegiatannya setiap jam, setiap hari, setiap minggu, setiap bulan atau setiap tahun dan dalam bentuk apa pengukuran akan dilakukan apakah tertulis, inspeksi virtual, melalui telepon. Siapa yang akan terlibat apakah manajer atau staf departemen. Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal serta dapat diterangkan kepada karyawan.

c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Pengukuran ini dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu:

1. Pengamatan (observasi)
2. Laporan-laporan (*report*)
3. Metode-metode otomatis (*outomatic methods*)
4. Inpeksi pengujian (test) dengan mengambil sampel.

d. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan

Perbandiangan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan maksudnya adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang telah direncanakan apakah sudah sesuai dan hasil dari perbandingan tersebut kemungkinan ada penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang dapat menghambat dari kegiatan dan pembuatan keputusanlah yang mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

e. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Tindakan koreksi dapat diambil apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang menghambat tujuan suatu organisasi. Apabila ada penyimpangan yang terjadi selanjutnya mencari solusi untuk menangani permasalahan tersebut. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk standar dan perbaikan dilakukan secara bersama. (Effendi, 2015: 230-231)

7. Metode dan Teknik *Controlling*

Metode pengawasan terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

- a. Metode pengawasan non kuantitatif meliputi pengamatan, inspeksi teratur dan langsung, pelaporan lisan dan tertulis, evaluasi pelaksana, dan diskusi antara pimpinan dan karyawan.

- b. Metode pengawasan kuantitatif meliputi anggaran, audit baik audit internal maupun eksternal. (Furqon, 2015: 95)

Sedangkan teknik pengawasan cenderung menggunakan dua teknik yaitu:

1. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan secara langsung kegiatan yang sedang dijalankan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi (Sedjati, 2015: 168-167) Dalam melakukan pengawasan langsung dapat dilakukan dengan peninjauan pribadi yaitu meninjau sendiri secara pribadi pelaksanaan pekerjaan apakah pekerjaan tersebut sudah sesuai dengan ketentuan ataukah sebaliknya sehingga pimpinan mengetahui secara pasti kegiatan tersebut. Akan tetapi pimpinan biasanya tidak mungkin melakukan pengawasan langsung tetapi melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung karena banyak dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan. (Effendi, 2015: 225-226)

2. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan yang dilakukan dengan cara jarak jauh yang dilakukan oleh pimpinan. Dalam pengawasan ini berbentuk tertulis dan lisan yang disampaikan oleh bawahan kepada pimpinan. (Sedjati, 2015: 167) Bentuk pengawasan tidak langsung dapat berupa:

- a. Laporan secara lisan, pengawasan dilakukan oleh para bawahan yang disampaikan kepada pimpinan berupa fakta-fakta yang terjadi dilapangan apakah kegiatan berjalan sesuai tujuan atau sebaliknya melalui laporan lisan. Dengan cara ini antara pimpinan dan bawahan harus bekerja sama dan aktif, bawahan memberikan laporan tentang hasil pekerjaannya secara lisan dan pemimpin bertanya lebih lanjut pekerjaannya apakah ada kendala atau

permasalahan lainnya untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

- b. Laporan tertulis, merupakan suatu pertanggung jawaban mengenai pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Laporan khusus, selain laporan lisan dan tertulis pengawasan juga menggunakan laporan khusus seperti laporan yang menunjukkan peristiwa-peristiwa yang istimewa. (Effendi, 2015: 226-227)

Menurut Siagian dalam bukunya Sedjati (2015: 169) pengawasan tidak akan berjalan apabila hanya bergantung dengan laporan saja karena data yang dihasilkan dari laporan tersebut kurang memadai. Dalam melakukan pengawasan untuk mengetahui dengan jelas kegiatan yang dilakukan, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional apakah sudah sesuai dengan rencana atau sebaliknya. Berbagai teknik yang dapat digunakan antara lain:

1. Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana cara petugas operasional dalam menyelenggarakan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini memberikan dampak positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dengan adanya pengamatan memberikan manfaat bagi manajemen karena manajemen dapat melakukan perbaikan segera dan memberikan masukan dan pengarahan tentang tata cara yang benar.
2. Melalui laporan lisan atau tertulis dari para penyedia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Laporan lisan dan tertulis dari bawahan kepada atasan merupakan suatu kebutuhan sehingga mengetahui bagaimana yang terjadi dilapangan apakah sudah sesuai rencana atau sebaliknya.

3. Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila maksudnya untuk menggali informasi tentang situasi yang nyata dihadapi dilapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional.
4. Wawancara, apabila diperlukan wawancara dengan penyelenggara berbagai operasioanal pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan.

B. Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif

1. Pengertian Zakat

Menurut bahasa zakat berasal dari kata zaka-yazku-zaka'an-wa zakwan yang artinya berkembang, bertambah. Menurut Al-Azhary yang dikutip oleh Yusuf Qardhawi dalam hal ini yang berkembang bukan hanya harta dan kejiwaan orang kaya yang membayar zakat akan tetapi harta dan kejiwaan orang miskin. Zakat menurut istilah, para ulama mazhab berpendapat yaitu:

- a. Mazhab Hanafi mengartikan zakat sebagai bagian tertentu dari harta yang sudah mencapai ketentuannya untuk diberikan kepada orang yang berhak menerimanya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Allah dalam rangka mengharap keridhaan-Nya.
- b. Mazhab Malikiyah mengartikan zakat adalah mengeluarkan bagian dari harta yang telah mencapai ketentuannya untuk membayar zakat yang dimiliki oleh seseorang secara sempurna, sudah mencapai nishab dan telah mencapai satu tahun selain barang tambang, pertanian dan barang temuan.
- c. Mazhab Syafi'I mengartikan zakat adalah nama bagi sesuatu yang telah dikeluarkan oleh seseorang yang berkaitan dengan harta dan badan dengan cara tertentu yang telah ditentukan oleh Allah SWT.

- d. Mazhab Hambali mengartikan zakat adalah hak yang wajib ditunaikan atau dikeluarkan oleh seseorang yang memiliki harta tertentu untuk diberikan kepada kelompok tertentu dan waktu tertentu yang telah ditetapkan.

Yusuf Qardhawi mendefinisikan zakat sebagai bagian harta yang telah terukur yang dimiliki oleh seseorang yang telah diwajibkan Allah SWT. untuk diberikan kepada orang-orang yang berhak menerimanya. Dalam UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, disebutkan pengertian zakat yaitu harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat islam. (Furqon, 2015:4-6)

Abu Hasan Al-Wahidi mengatakan bahwa zakat adalah mensucikan harta yang dimiliki oleh seseorang, memperbaiki dan menyuburkannya sehingga harta tersebut menjadi berkah. (Ash-Shiddiqy, 1953:25). Menurut Al-Syakauni, yang dikutip Hasby Ash-Shiddiqy, zakat adalah memberikan suatu bagian harta kepada orang kafir dan sebagainya yang telah mencapai satu nishab dan tidak ada sesuatu halangan yang bersifat syara yang tidak membolehkan seseorang memberikan kepada orang yang berhak. (Rofiq, 2017: 17)

2. Pengertian Infak

Infak berasal dari kata anfaqa yang artinya mengeluarkan, membelanjakan (harta atau uang). Infak berkaitan dengan amal materi yaitu harta atau mal (Arifin, 2011: 173) Allah berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 262 yang berbunyi:

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يُتَّبِعُونَ
مَا أَنْفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذْنًا لَّهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا هُمْ يُحْزَنُونَ

Artinya: “Orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah, kemudian mereka tidak mengiringi apa yang dinafkaskannya itu dengan menyebut-nyebut pemberiannya dan dengan tidak menyakiti (perasaan si penerima), mereka memperoleh pahala di sisi Tuhan mereka. Tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan tidak (pula) mereka bersedih hati.” (Kementerian Agama RI, 2012: 55)

Kata infak berarti memberikan rizki (karunia Allah) atau menafkahkan harta atau sesuatu yang dimiliki untuk orang lain secara ikhlas karena Allah semata. Dari dasar Al-Qur’an infak mengandung dua dimensi, yaitu infak diwajibkan secara bersama-sama dan infak sunnah yang suka rela. Infak digunakan untuk dapat mengeluarkan sebagian kecil harta untuk kemaslahatan umum dan berarti suatu kewajiban yang dikeluarkan atas keputusan manusia. (Pikir, 2019: 18) Infak adalah segala macam bentuk pengeluaran (pembelanjaan) baik untuk kepentingan pribadi, keluarga ataupun yang lain. Infak merupakan ibadah sosial yang sangat utama. Kata infak mengandung pengertian bahwa orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah tidak akan rugi karena harta tersebut tidak akan berkurang melainkan akan bertambah. (El-Bantanie, 2002: 2)

3. Dasar Hukum Zakat

Zakat adalah ibadah wajib yang harus dilakukan oleh setiap orang islam yang berkaitan dengan harta benda. Hukum zakat adalah wajib mutlak dan tidak boleh ditinggalkan, apabila telah mencapai persyaratannya. Allah berfirman dalam QS At-Taubah ayat 103 yang berbunyi:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ أَنْصَلُوا بِكَ سَكِينًا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “Zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (Kementerian Agama RI, 2012: 273)

Fatwa sahabat nabi yang merupakan sumber hukum Islam menegaskan bahwa umat Islam wajib menunaikan zakat dan menyerahkannya kepada pemerintah atau amil yang dibuat oleh pemerintah supaya dikelola dengan baik dan zakat tersebut diberikan kepada orang yang tepat dan berhak menerimanya. Dengan mewajibkan seseorang untuk membayar zakat dalam hal ini berarti zakat mengandung makna kepemilikan harta bukanlah mutlak tanpa ada ikatan hukum. Dengan itu bisa dipahami hak milik merupakan suatu tugas sosial bahwa disini ada hak orang lain yang wajib kita serahkan kepada orang yang berhak menerimanya.

Harta hakikatnya adalah milik Allah, manusia hanya diamanahi untuk mengolah harta tersebut yaitu dengan menunaikan kewajibannya dengan membayar zakat, baik itu zakat fitrah maupun zakat mal. Karena harta itu bermacam-macam dan cara memperolehnya bermacam-macam maka harta dan kadarnya pun berbeda-beda. Dengan dasar diatas, zakat adalah ibadah sosial yang wajib dilaksanakan oleh umat Islam. Harta zakat dibagikan bukan karena kemurahan hati, tetapi ada hak orang lain yang diatur oleh Al-Qur'an yaitu dalam QS. At-taubah: 60 yang berbunyi:

إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَاةِ قُلُوبِهِمْ وَفِي الرَّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

Artinya: *“Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yuang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.”* (Kementerian Agama RI, 2012: 264)

Dasar hukum formalnya adalah:

- a. Dengan telah dicabut Undang-undang no 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, maka dasar hukum yang berlaku adalah Undang-undang no 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat.
 - b. Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji nomor D-291 tahun 2000 tentang pedoman teknis Pengelolaan Zakat.
 - c. Undang-undang RI nomor 17 tahun 2000 tentang perubahan ketiga atas Undang-undang nomor 7 tahun 1983 tentang pajak penghasilan. Dalam UU ini diatur bahwa zakat yang dibayarkan oleh wajib pajak baik perseorangan atau pribadi pemeluk agama Islam dan atau wajib pajak badan dalam negeri yang dimiliki oleh pemeluk Islam kepada Badan Amil Zakat atau Lembaga Amil Zakat yang telah dikukuhkan dapat dikurangkan dari penghasilan kena pajak.
 - d. Pedoman pengelolaan zakat, Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf, Depag, 2003. (Zuhri, 2011: 37-40)
4. Macam-Macam Zakat

Zakat dibagi menjadi dua jenis yaitu zakat fitrah (jiwa) dan zakat mal (harta). Zakat fitrah adalah zakat yang dilakukan pada saat sebelum memasuki hari raya idul fitri atau tepatnya sebelum sholat idul fitri dan hukumnya wajib bagi setiap muslim. Jumlah yang dikeluarkan zakat fitrah adalah sebanyak 2,5% kg atau 3,5% liter berupa makanan pokok yang dimakan sehari-hari masyarakat setempat. Zakat mal (harta) adalah zakat

yang berhubungan dengan harta benda yang dimiliki oleh setiap muslim yaitu yang berhubungan dengan hasil-hasil perniagaan, pertanian, pertambangan, hasil laut, hasil ternak, harta temuan, emas dan perak serta hasil kerja (profesi). Masing-masing zakat dalam perhitungannya memiliki tipe sendiri-sendiri. (Hidayatullah, 2018: 9-10)

Zakat ada dua macam menurut kitab kifayatu Al-Akhyar yaitu:

- a. Zakat yang berkaitan dengan badan (zakat an-nafs) yaitu zakat fitrah, yang diwajibkan kepada seluruh kaum muslimin, laki-laki maupun perempuan, orang dewasa maupun anak kecil termasuk bayi yang masih dalam kandungan, orang tuanya wajib mengeluarkan zakat untuk bayinya.
- b. Zakat yang berkaitan dengan harta

Zakat harta (zakat mal) yaitu zakat yang diwajibkan kepada pemilik harta ketika terpenuhi syarat-syaratnya seperti nishab dan haul, walaupun tidak semua zakat mal ada nishab dan haul. Diantara jenis zakat mal yaitu antara lain:

1. Pertanian dan buah-buahan
2. Emas dan perak
3. Mata uang
4. Hewan ternak
5. Perdagangan
6. Harta terpendam dan barang tambang

Harta yang wajib di zakati yang terdapat didalam kitab Rahmatul Ummah fi ikhtilafi A'immah-Ad Dimasqy, ada empat macam yaitu:

1. Binatang ternak
2. Jenis barang berharga
3. Barang dagangan

4. Barang yang wajib disimpan dan ditakar (buah-buahan, tanaman dengan sifat-sifat tertentu)

Zakat yang wajib dizakati yang terdapat di dalam kitab fiqh' Ala Al-Madzahib Al-Arba'ah li Abdurrahman Al-Juzairi, ada lima macam yaitu:

- a. Hewan ternak, yaitu unta, sapi, dan kambing (domba), yaitu peliharaan, bukan liar (tidak ada zakat untuk yang liar, misalnya yang berkembang dipegunungan, hutan dan lain-lain). Menurut madzhab Maliki dan Syafi'I hewan ternak yang liar atau percampuran antara hewan liar dan peliharaan, baik induknya itu peliharaan atau bukan maka tidak perlu dizakati. Menurut madzhab Hanafi, bila induknya peliharaan maka terkena zakat, bila induknya hewan liar maka tidak terkena zakat. Madzhab Hambali, berpendapat baik hewan liar, peliharaan atau pencampuran wajib dizakati.
- b. Emas dan perak (meskipun belum dibentuk)
- c. Barang dagangan
- d. Barang tambang dan rikaz (harta temuan)
- e. Tanaman dan buah- buahan. (Arifin, 2011:58-59)

5. Hikmah dan Manfaat Zakat

- a. Sebagai perwujudan keimanan seseorang dan rasa syukur atas nikmat yang Allah berikan kepadanya, menumbuhkan akhlak mulia dengan rasa kemanusiaan yang tinggi untuk saling tolong menolong antar sesama manusia, menghilangkan sifat tercela yang ada pada diri manusia seperti sifat kikir, rakus dan materialistis, hidup menjadi tenang, dan harta yang dimiliki menjadi bersih dan berkembang.
- b. Zakat berfungsi untuk menolong orang lain yang sedang membutuhkan dan membina mustakhik kearah yang lebih baik dan diharapkan yang awalnya mustakhik menjadi muzaki.

- c. Pilar amal bersama (jama'i) antara orang-orang kaya yang berkecukupan hidupnya untuk menunaikan kewajibannya yaitu membayar zakat dan para mujtahid yang seluruh waktunya digunakan untuk jihad dijalan Allah.
 - d. Salah satu sarana pengembangan kualitas sumber daya manusia umat muslim, dan salah satu sumber dana pembangunan sarana dan prasarana yang dapat membantu mensejahterkan umat Islam seperti sarana ibadah, pendidikan, kesehatan, sosial, maupun ekonomi.
 - e. Zakat berfungsi sebagai memasyarakatkan etika bisnis yang benar sehingga umat Islam dalam berbisnis sesuai dengan aturan agama Islam dan tidak melakukan kecurangan yang dilarang oleh Allah Swt.
 - f. Zakat sebagai salah satu instrumen pemerataan pendapatan umat islam.
 - g. Dengan adanya ajaran Islam yang begitu kuat mendorong umatnya untuk berzakat, berinfaq dan bersedekah yang dapat membantu orang lain yang membutuhkan dan mendorong umatnya untuk bekerja dan berusaha dengan keras sehingga memiliki kekayaan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya dan berlomba-lomba menjadi muzaki dan munfik. (Hafidhuddin, 2002: 9-14)
6. Penerima Zakat
- a. Golongan fakir dan miskin

Golongan fakir dan miskin adalah orang-orang yang memerlukan bantuan orang lain untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Perbedaan antara golongan fakir dan miskin adalah golongan fakir yaitu orang-orang yang tidak memiliki penghasilan tetap untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sedangkan golongan miskin adalah orang-orang yang memiliki penghasilan tetap tetapi tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang primer.

b. Amil zakat

Amil zakat adalah orang yang bekerja untuk mengolah zakat yaitu memungut zakat, membukukan hasil dari pemungutan, menyimpan hasil dana zakat, dan membagikan kepada orang-orang yang berhak menerima zakat. (Basyir, 1997:74-76)

c. Orang muallaf

Secara prinsip pengertian muallaf adalah orang-orang yang baru masuk Islam. Menurut para ahli fikih pengertian muallaf sangat luas, dalam kajian fikih klasik muallaf diklasifikasikan menjadi empat macam yaitu

1. Muallaf muslim adalah orang yang sudah masuk islam tetapi niat dan imannya masih lemah.
2. Orang yang telah masuk islam dan terkemuka (tokoh) dikalangan masyarakat setempat atau kaumnya, orang tersebut memiliki niat dan keimanan yang sudah cukup kuat.
3. Muallaf yang mempunyai kemampuan dalam mangatisipasi apabila terjadi suatu masalah dan tindakan kejahatan yang dilakukan oleh kaum kafir.
4. Muallaf yang mempunyai kemampuan dalam mengantisipasi apabila terjadi suatu masalah tindakan kejahatan dari kelompok yang tidak mau menunaikan zakatnya atau kelompok pembangkang zakat.(Mufraini, 2006: 197-198)

d. Rikab (budak)

Islam adalah agama yang dibawa oleh Rasulullah Saw., pada saat banyak bangsa di dunia yang melakukan sistem perbudakan. Islam menghendaki perbuatan perbudakan lenyap. Untuk menghapuskan sistem perbudakan yang meluas di kalangan bangsa-bangsa, maka Islam memerdekakan budak dengan membayar denda (kifarat). (Basyir, 1997: 79)

e. Gharim (orang yang berhutang)

Orang-orang yang mempunyai beban hutang banyak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya tetapi tidak mampu untuk membayarnya, maka orang tersebut berhak menerima zakat yang akan dipergunakan untuk membayar hutang-hutangnya. Jika hutang tersebut digunakan bukan untuk kebutuhan hidupnya melainkan untuk keinginan hidup mewah, untuk maksiat, maka orang tersebut tidak berhak menerima zakat, kecuali orang tersebut menyatakan bertaubat dan akan hidup lurus.

Islam mengajarkan kepada orang muslim agar tidak berhutang kecuali jika terpaksa. Dalam keadaan terpaksa orang diperbolehkan berhutang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yaitu kebutuhan primer sandang, pangan, perumahan, pendidikan dan pengobatan. Jika untuk memenuhi kebutuhannya dan tidak bisa melunasinya maka orang tersebut berhak mendapatkan zakat. (Basyir, 1997:81)

f. Sabilillah

Fisabilillah biasanya orang berfikir artinya jihad, padahal pengertian jihad itu lebih luas yaitu mencakup kemaslahatan umat Islam, baik untuk kepentingan agama dan lain-lainnya yang bermanfaat bagi kepentingan umum yang bukan untuk kepentingan perorang dan tidak mengandung maksiat seperti masjid, rumah sakit, panti asuhan, sekolah, irigasi dan lain sebagainya, maupun kepentingan agama baik kepentingan agama. Semua kegiatan yang menuju jalan Allah dapat diambil dari bagian fisabilillah.

Sayyid Rasyid Ridho dan Syakh Mahmud Syaltut, mengemukakan pendapatnya, “fisabilillah adalah kemaslahatan umum kaum muslimin, untuk menegakan agama dan pemerintah bukan kepentingan pribadi.”

g. Ibnu Sabil

Ibnu sabil adalah orang yang sedang dalam perjalanan jauh, perantauan atau musafir. Orang yang mendapatkan bagian zakat adalah orang yang sedang perjalanan atau musafir dan kekurangan atau kehabisan belanja sehingga orang tersebut tidak bisa melanjutkan perjalanannya, mungkin karena uang hilang, dicopet atau lain sebagainya. Zakat yang diberikan harus sesuai dengan situasi dan kondisi musafir tersebut ditambah dengan keperluan lainnya yaitu makannya selama perjalanan. (Hasan, 2008: 100-101)

7. Pendayagunaan Zakat Produktif

Pendayagunaan berasal dari kata dasar guna yang berarti manfaat. Adapun arti pendayagunaan menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah:

- a. Perusahaan agar mampu mendatangkan hasil dan manfaat.
- b. Perusahaan (tenaga dan sebagainya) agar mampu menjalankan tugas dengan baik.

Menurut Nurhattat Fuad, pendayagunaan sering diartikan sebagai perusahaan agar mampu mendatangkan hasil dan manfaat. Kesimpulannya bahwa pendayagunaan adalah suatu usaha dalam mendatangkan hasil dan manfaat dengan memanfaatkan tenaga dan potensi yang dimiliki untuk dikembangkan sehingga mendatangkan hasil yang lebih menguntungkan. Pendayagunaan zakat dan infak adalah tujuan utama dan diharapkan supaya mustakhik zakat akan menjadi muzaki. (Riskyana, 2019: 43-45)

Secara etimologi produktif berasal dari bahasa Inggris “productive” yang berarti berkembang, kemajuan, dapat melakukan sebuah kemajuan dan perkembangan. Secara umum produktif berarti dapat memberikan banyak hasil karya atau barang. Menurut Asrifin An

Nakhravie secara terminology zakat produktif adalah zakat yang akan terus berkembang memberikan banyak hasil yang bermanfaat dan menghasilkan sesuatu yang lebih menguntungkan. Sedangkan Menurut Asnaini zakat produktif adalah pemberian zakat kepada para mustakhik untuk mengembangkan harta zakat yang telah diterimanya dengan memanfaatkan harta tersebut sehingga menghasilkan sesuatu yang terus menerus. Dengan kata lain zakat produktif adalah harta zakat yang tidak dihabiskan langsung setelah para mustakhik menerimanya akan tetapi harta tersebut digunakan untuk sesuatu yang bermanfaat yaitu dengan mengembangkannya untuk modal usaha para mustakhik dapat memenuhi kebutuhan hidup secara terus menerus dan hidup lebih mandiri dan diharapkan yang awalnya mustakhik akan berubah menjadi muzaki.

Berdasarkan pengertian diatas kesimpulannya bahwa zakat produktif adalah cara atau metode yang digunakan untuk menyalurkan dana zakat kepada mustakhik supaya tepat sasaran sesuai dengan ruh dan tujuan syara'. Cara pemberian dana zakat harus sesuai dengan syariat dan peran serta fungsi sosial ekonomis, dana zakat yang ada harus tepat guna, efektif dan memiliki manfaat bagi mustakhik dengan sistem serba guna dan produktif sehingga dapat mensejahterakan para mustakhik yang mendapatkan dana zakat tersebut. Dalam prakteknya zakat produktif bisa berupa modal kerja berupa uang yang digunakan oleh mustakhik sebagai modal untuk membangun sebuah usaha sehingga bisa mencukupi kebutuhan diri dan keluarganya atau dalam bentuk lainnya yaitu berupa hewan ternak yang bisa dijadikan sebagai lahan pekerjaan atau yang lainnya. (Wahyuni, 2017:109)

8. Jenis-Jenis Pendayagunaan ZISWAF

Terdapat empat pola pendayagunaan menurut M. Arief Mufraini, yang dikutip dari Devi Riskyana (2019: 45) yaitu sebagai berikut:

a. Konsumsi tradisional

Zakat konsumsi tradisional adalah zakat yang dibagikan kepada para mustakhik secara langsung dan tidak tahan lama bersifat sekali pakai seperti pembagian zakat fitrah yang dibagikan pada saat bulan ramadhan yang diberikan kepada fakir miskin dan lainnya berupa beras atau uang untuk kebutuhan konsumsi sehari-hari.

b. Konsumsi kreatif

Zakat konsumsi kreatif adalah zakat yang diberikan kepada para mustakhik dengan pemberian dalam bentuk lain yaitu berupa barang-barang yang bermanfaat seperti pemberian alat sekolah, beasiswa untuk para pelajar, sarana ibadah dan yang lainnya.

c. Produktif tradisional

Zakat produktif tradisional adalah zakat yang diberikan kepada para mustakhik berupa barang-barang produktif yang bisa dimanfaatkan para mustakhik dalam jangka lama seperti bantuan untuk ternak kambing dan sapi, alat pembajak sawah, alat alat pertukangan dan mesin jahit. Dengan adanya zakat produktif tradisional ini para mustakhik bisa memanfaatkannya dengan baik sehingga bisa mencukupi kebutuhan hidup diri maupun keluarga.

d. Produktif kreatif

Zakat produktif kreatif adalah zakat yang diberikan kepada para mustakhik dalam bentuk pemberian modal untuk membangun sebuah usaha, sehingga para mustakhik hidup mandiri dan diharapkan yang awalnya mustakhik menjadi muzaki. Selain itu bisa berupa sekolah ataupun sarana ibadah.

BAB III

IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS BREBES TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF DI DESA CIKEUSAL KECAMATAN KETANGGUNGAN KABUPATEN BREBES

A. Profil BAZNAS Kabupaten Brebes

1. Sejarah BAZNAS Kabupaten Brebes

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah Lembaga yang melayani kepentingan publik dalam penghimpunan dan penyaluran dana umat. Pembentukan BAZNAS Kabupaten Brebes ditetapkan melalui Keputusan Bupati Kabupaten Brebes Nomor. 451/050/Tahun 2015 tanggal 18 Januari 2016 tentang pengangkatan pimpinan BAZNAS Kabupaten Brebes diusulkan oleh kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Terbentuknya BAZNAS dimaksudkan dapat meningkatkan sumber daya manusia dan untuk memberdayakan umat, menanggulangi kemiskinan serta keterbelakangan yang masih ada di masyarakat yang dapat menjembatani kesenjangan sosial. Dengan terbentuknya BAZNAS diharapkan dapat membantu para kaum dhu'fa dalam permasalahan perekonomian, menjalin ukhuwah dan juga mempermudah para dermawan untuk menyalurkan kewajibannya dalam membayar zakat, infaq dan shadaqah. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan lembaga pemerintah non struktural yang bersifat mandiri yang berwenang melaksanakan pengelolaan zakat secara nasional yang didirikan berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat.

BAZNAS Kabupaten Brebes dibentuk berdasarkan keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/37 Tahun

2015 tentang perubahan atas keputusan Dirjen Bimas Islam nomor DJ.II/568 tahun 2014 tentang pembentukan badan amil zakat nasional kabupaten /kota se-Indonesia. BAZNAS Brebes berkedudukan di jl. A. Yani No. 59 Brebes. Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Brebes dalam pemungutan ZIS melalui Peraturan BAZNAS No.02 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Tata Kerja Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dapat membentuk Unit Pengumpulan Zakat pada instansi atau 46 lembaga pemerintah daerah, seperti BUMN, BUMD dan perusahaan swasta yang berkedudukan di ibukota kabupaten/kota. Adapun prosedur pembentukan unit pengumpulan zakat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Badan Amil Zakat sesuai dengan tingkatannya mengadakan pendapatan di berbagai instansi dan lembaga sebagaimana tersebut di atas.
- b. Badan Amil Zakat sesuai dengan tingkatannya mengadakan kesepakatan dengan pimpinan instansi dan lembaga sebagaimana tersebut di atas, untuk membentuk Unit Pengumpulan Zakat.
- c. Ketua Badan Amil Zakat sesuai dengan tingkatannya mengeluarkan surat keputusan pembentukan Unit Pengumpul Zakat.

Pengelolaan ZIS Badan Amil Zakat di semua tingkatan dapat membentuk Unit Pengumpulan Zakat (UPZ). Unit Pengumpulan Zakat (UPZ) adalah suatu organisasi yang dibentuk oleh Badan amil Zakat di semua lingkungan dengan tugas untuk melayani muzakki yang menyerahkan zakatnya. UPZ tidak bertugas sebagai penyalur atau pendayagunaan zakat melainkan sebagai pengumpul zakat, infaq dan shadaqah. Dalam pengumpul ZIS, Unit

Pengumpul Zakat memberikan kebijakan kepada para muzakki yang akan menyalurkan zakatnya. Adapun cara yang dilakukan Badan Amil Zakat dalam Pengumpulan zakat, infaq dan shadaqah dapat dilakukan dengan cara Muzakki dapat menyerahkan langsung (datang) ke Badan Amil Zakat, melalui counter zakat, melalui pos, melalui bak dan melalui pemotongan gaji.

Badan Amil Zakat dalam pelaksanaan pengumpulan tidak ada unsur paksaan terhadap muzakki, akan tetapi melakukan perhitungan sendiri hartanya dan zakatnya berdasarkan hukum Islam yaitu dengan kadar 2,5%. Jika muzakki tidak bisa menghitung sendiri hartanya dari kewajiban zakatnya mereka dapat meminta bantuan kepada Badan Amil Zakat. Meskipun BAZNAS sudah memberi kebijakan kepada para muzakki ada juga beberapa donator yang enggan untuk memberikan kewajibannya untuk zakat, atau infaq shadaqah dengan berbagai alasan.

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Badan Amil Zakat merupakan salah satu lembaga pengelola dana zakat infaq shadaqah yang dikumpulkan dari muzakki dan didistribusikan atau didayagunakan kepada orang-orang yang berhak menerima atau membutuhkan dengan melihat kondisi orang yang akan menerima. Pada garis besarnya bahwa pendistribusian dana zakat infaq dan shadaqah di Kabupaten Brebes ada dua metode yaitu dengan pendistribusian secara konsumtif dan pendistribusian secara produktif. Pendistribusian secara konsumtif yaitu dana ZIS yang terkumpul diberikan begitu saja atau dengan memberikan bahan pokok atau uang tunai untuk kebutuhan mustahik. Pendistribusian secara konsumtif menjadi prioritas utama karena banyaknya kaum dhua'fa di wilayah Kabupaten Brebes. (Sumber Data: Dokumentasi Sejarah BAZNAS Kabupaten Brebes)

2. Visi dan Misi BAZNAS Kabupaten Brebes

Visi BAZNAS Kabupaten Brebes adalah mewujudkan BAZNAS Kabupaten Brebes sebagai lembaga yang amanah, professional dan transparan.

Misi BAZNAS Kabupaten Brebes adalah:

- a. Memberdayakan zakat, infak dan sedekah umat Islam.
- b. Mewujudkan masyarakat yang sadar zakat melalui BAZNAS.
- c. Mengelola zakat secara transparan dan terpercaya bagi muzaki, mustakhik dan pemerintah.
- d. Membuat dan melaksanakan program yang unggul dalam pengelolaan zakat.
- e. Memaksimalkan peran zakat, infak dan sedekah dalam penanggulangan kemiskinan melalui sinergi dan koordinasi dengan lembaga terkait. (Sumber Data: Dokumentasi Visi dan Misi BAZNAS Kabupaten Brebes)

3. Maksud dan Tujuan BAZNAS Kabupaten Brebes

BAZNAS Kabupaten Brebes didirikan dengan tujuan untuk melaksanakan pengelolaan zakat dengan melaksanakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan dan pertanggungjawaban atas pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan zakat di Brebes. (Sumber Data: Dokumentasi Maksud dan Tujuan BAZNAS Kabupaten Brebes)

4. Struktur Organisasi BAZNAS Kabupaten Brebes

Ketua : Dr. KH. Chusnan Zein, MA

Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan: H. Ony Sya'roni, S.Ag

Wakil Ketua II Bidang

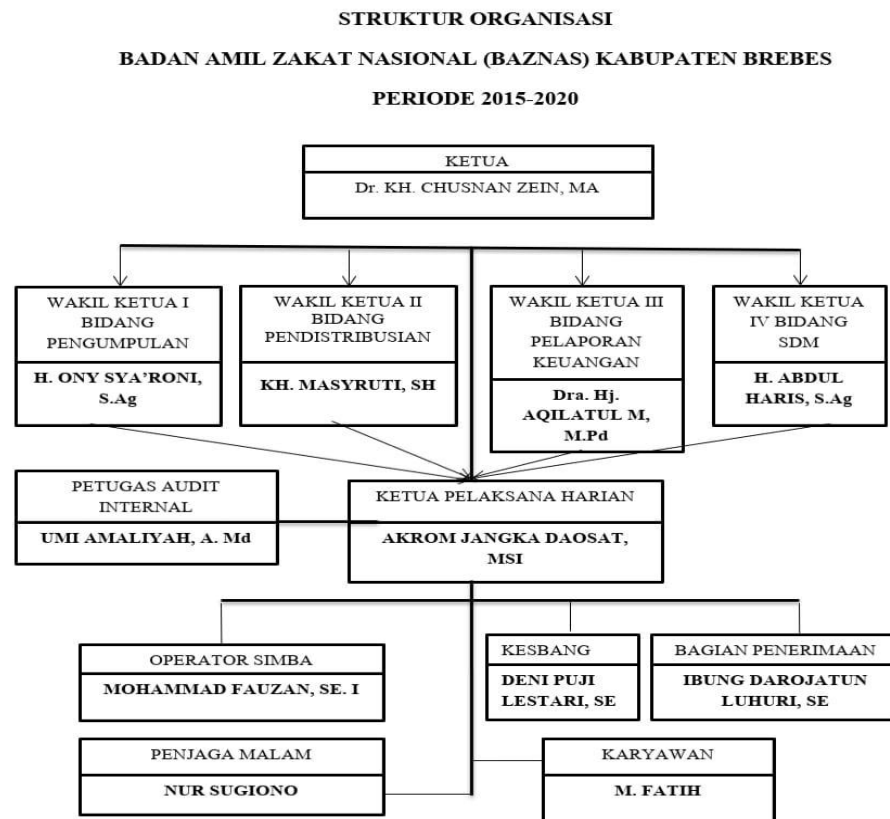
Pendistribusian : KH. Masyruti SH

Wakil Ketua III Bidang Pelaporan : Dra. Hj. Aqilatul M, M. Pd

Keuangan

Wakil Ketua IV Bidang SDM : H. Abdul Haris, S.Ag
Sekretaris Ketua Pelaksana Harian : Akrom Jangka Daosat, MSI
Pelaksana Bidang Pendistribusian, :-
Pendayagunaan, dan Pengumpulan
Petugas Audit Internal : Umi Amaliyah, A.Md
Pelaksana Bidang Administrasi, : Ibung Darojatun L, SE
SDM dan Umum/ Kesbang
Operator Sistem Informasi
Manajemen : Mohammad Fauzan S.E.I
BAZNAS (SIMBA)
Karyawan : M. Fatih
Penjaga Malam : Nur Sugiono

Gambar 1
Struktur Organisasi Badan Amil Zakat Nasional
Kabupaten Brebes



(Sumber data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes Tahun 2015-2020)

5. Tugas Pokok dan Fungsi Pengurus

Berdasarkan eraturan BAZNAS No. 03 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten/Kota, maka tugas dan fungsi masing-masing pengurus dijabarkan sebagai berikut:

a. Ketua mempunyai tugas:

1. Memimpin pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten Brebes.
2. Mengarahkan kegiatan pelaksanaan tugas pada para wakil ketua.

3. Bertanggungjawab atas keberhasilan pengelolaan kegiatan BAZNAS Kabupaten Brebes.

b. Wakil Ketua mempunyai tugas:

Membantu ketua pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten Brebes dalam perencanaan, pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan, keuangan, administrasi perkantoran, sumber daya manusia, umum, pemberian rekomendasi, dan pelaporan serta pelaksanaan audit.

c. Wakil Ketua I (Bidang Pengumpulan) mempunyai tugas:

Melaksanakan pengelolaan pengumpulan zakat dan menjalankan tugas bidang pengumpulan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan strategi pengumpulan zakat.
2. Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data muzaki.
3. Pelaksanaan kampanye zakat.
4. Pelaksanaan dan pengendalian pengumpulan zakat.
5. Pelaksanaan pelayanan muzaki.
6. Pelaksanaan evaluasi pengelolaan pengumpulan zakat.
7. Penyusunan pelaporan dan pertanggungjawaban pengumpulan zakat.
8. Pelaksanaan penerimaan dan tindak lanjut complain atas layanan muzaki dan
9. Koordinasi pelaksanaan pengumpulan zakat tingkat kabupaten.

d. Wakil Ketua Bidang II (Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan) mempunyai tugas:

Melaksanakan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat dan dalam menjalankan tugas bidang pendistribusian dan pendayagunaan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan strategi pendistribusian dan pendayagunaan zakat.

2. Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data mustakhik.
 3. Pelaksanaan dan pengendalian pendistribusian dan pendayagunaan zakat.
 4. Pelaksanaan evaluasi dan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat.
 5. Penyusunan pelaporan dan pertanggungjawaban pendistribusian dan pendayagunaan zakat dan
 6. Koordinasi pelaksanaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat tingkat kabupaten.
- e. Wakil Ketua Bidang III (Bidang Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan) mempunyai tugas:

Melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan, dan pelaporan di dalam menjalankan tugas bidang bagian perencanaan, keuangan, dan pelaporan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan penyusunan rencana strategis pengelolaan zakat tingkat kabupaten.
2. Penyusunan rencana tahunan BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
3. Pelaksanaan evaluasi tahunan dan lima tahun rencana pengelolaan zakat Kabupaten.
4. Pelaksanaan pengelolaan keuangan BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
5. Pelaksanaan sistem akuntansi BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
6. Penyusunan laporan keuangan dan laporan akuntabilitas kinerja BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten dan
7. Penyiapan penyusunan laporan pengelolaan zakat tingkat kabupaten.

- f. Wakil Ketua Bidang IV (Bidag Bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum) mempunyai tugas:

Melaksanakan pengelolaan amil BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) kabupaten, administrasi perkantoran, komunikasi, umum, dan pemberian rekomendasi, dan dalam menjalankan tugas bagian administrasi, sumber daya manusia, dan umum menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan strategi pengelolaan Amil BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
 2. Pelaksanaan perencanaan Amil BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
 3. Pelaksanaan rekrutmen Amil BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
 4. Pelaksanaan pengembangan Amil BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
 5. Penyusunan rencana strategi komunikasi dan hubungan masyarakat BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
 6. Pengadaan, pencatatan, pemeliharaan, pengendalian, dan pelaporan aset BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten dan
 7. Pemberian rekomendasi pembukaan perwakilan LAZ berskala provinsi di Kabupaten.
- g. Satuan Audit Internal mempunyai tugas:
1. Satuan audit internal berada di bawah dan bertanggung jawab kepada ketua BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.

2. Satuan audit interna mempunyai tugas pelaksanaan audit keuangan, audit manajemen, audit mutu, dan audit kepatuhan internal BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.

Di dalam menjalankan tugas satuan audit internal menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan proram audit.
2. Pelaksanaan audit.
3. Pelaksanaan audit untuk tujuan tertentu atas penugasan ketua BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten.
4. Penyusunan laporan hasil audit dan
5. Penyiapan pelaksanaan audit yang dilakukan oleh pihak eksternal.

h. Manajemen atau Amil

Manajemen atau amil terdiri dari sekretaris, bendaharawan dan staf yang bertugas melaksanakan pengelolaan zakat berdasarkan pengelolaan zakat berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku dan kebijakan pimpinan, amil ditetapkan pimpinan. (Sumber Data: Dokumentasi Tugas Pokok BAZNAS Kabupaten Brebes)

6. Program BAZNAS Kabupaten Brebes

a. BAZNAS Brebes Peduli

Program ini merupakan penyaluran dibidang sosial kemanusiaan yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan dasar minimum dari mustakhik prioritas dan masyarakat korban bencana alam atau konflik sosial, serta mengembangkan kembali ekonomi masyarakat terdampak bencana. Penyaluran dibidang kemanusiaan yang bersifat sesaat atau sementara waktu yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan dasar minimum dari mustakhik prioritas dan korban bencana alam, bentuk penyaluran berupa:

1. Bantuan kebutuhan pangan minimum.
2. Bantuan kebutuhan pakaian minimum.
3. Bentuk kebutuhan perumahan minimum.
4. Bantuan kebutuhan transportasi orang terlantar.
5. Bantuan lain yang bersifat emergensi/darurat.

b. BAZNAS Brebes Makmur

Program ini merupakan penyaliran di bidang ekonomi yang bersifat produktif. Penyaluran dibidang ini bertujuan untuk membantu mustakhik dalam meningkatkan kemampuan ekonominya. Bentuk penyaluran program ini berupa pelatihan ketrampilan usaha atau profesi, bantuan modal atau dana usaha atau akses pekerjaan serta pendampingan pengelolaan usaha.

c. BAZNAS Brebes Taqwa

Program ini merupakan penyaluran di bidang dakwah bertujuan untuk menguatkan akidah kaum muslimin dari bahaya paham-paham yang merusak akidah Islam (sekulerisme, liberalism, dan pluralism agama) dan bahaya pemurtadan serta menguatkan akidah kelompok muallaf. Penyaluran di bidang dakwah bertujuan untuk menguatkan akidah Islam (sekulerisme, liberalism, dan pluralism agama) dan bahaya pemurtadan, seperti:

1. Bantuan untuk para ulama.
2. Bantuan untuk pembangunan masjid atau mushala.
3. Menguatkan akidah muallaf dengan pembekalan penguatan akidah Islam dan ibadah para muallaf.

d. BAZNAS Brebes Sehat

Program ini merupakan penyaluran dibidang kesehatan bertujuan untuk membantu masyarakat dalam pengobatan dan juga rehabilitasi. Bentuk bantuannya meliputi bantuan biaya

pengobatan, bantuan kursi roda, dan bantuan kesehatan lain sesuai observasi.

e. BAZNAS Brebes Cerdas

Program ini merupakan kegiatan dalam memberikan bantuan biaya pendidikan dan beasiswa untuk siswa kurang mampu dan siswa yang berprestasi baik secara akademik maupun keagamaan. Penyaluran di bidang pendidikan ini bertujuan untuk membantu mustakhik dalam meningkatkan jenjang pendidikan sehingga memiliki kapasitas lebih dalam membangun ekonomi.

Tabel 2

Program Perioritas BAZNAS Kabupaten Brebes

Tahun 2020

No.	Nama Kegiatan	Target
1.	Penerimaan aplikasi sistem informasi manajemen BAZNAS-SIMBA	Berkelanjutan
2.	Pemetaan dan pengembangan kuantitas dan kualitas mustakhik	3 bulan pertama
3.	Sosialisasi ZIS untuk membantu kepercayaan muzakki.	3 bulan pertama
4.	Program pendataan dan pentasuarufan ZIS per Asnaf berdasarkan QS. At-Taubah: 103	Berkelanjutan
5.	Pentasyarufan per program: <ol style="list-style-type: none"> a. BAZNAS Brebes Peduli b. BAZNAS Brebes Makmur c. BAZNAS Brebes Taqwa d. BAZNAS Brebes Sehat e. BAZNAS Brebes Cerdas 	Berkelanjutan

6.	Membangun sinergitas program kerja dengan unsur vertikal terkait	Berkelanjutan
7.	Pemenuhan sarana dan prasarana infrastruktur kantor	3 bulan pertama
8.	Meningkatkan akuntabilitas laporan keuangan dengan audit internal dan eksternal	Evaluasi per semester

(Sumber data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes Tahun 2020)

7. Dana dan Penyalurannya

Dana yang dihimpun dan disalurkan oleh BAZNAS Kabupaten Brebes terdiri dari:

a. Dana zakat

Dana zakat merupakan dana yang berasal dari zakat, baik berupa zakat maal maupun zakat fitrah. Zakat maal sebagaimana ditetapkan dalam fiqh zakat mencakup zakat emas dan perak, zakat atas pendapatan, zakat pertanian, dan jenis zakat lainnya, baik yang ditunaikan oleh perusahaan atau badan maupun oleh orang pribadi yang sudah menjadi muzakki. Dana zakat didistribbusikan dan didayagunakan sesuai dengan asnaf yang telah ditentukan yaitu fakir, miskin, muallaf fisabilillah, ghorimin, ibnu sabil, hamba sahaya serta amil. Dalam aplikasinya penyaluran zakat dipergunakan pada bidang-bidang pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi serta penyaluran konsumtif dan kepemudaan.

b. Dana Infak atau Sedekah

Dana infak atau sedekah merupakan dana yang berasal dari penerimaan infak atau sedekah baik pribadi maupun perusahaan. Dana infak atau sedekah dalam penentuan jumlah atau presentase bagian untuk para penerima infak atau sedekah tersebut ditentukan oleh amil sesuai dengan prinsip syariah, kewajaran, dan etika yang dituangkan dalam bentuk kebijakan amil. Penyaluran dana infak atau sedekah diakui sebagai pengurang dana infak sebesar jumlah yang diserahkan jika dalam bentuk kas dan nilai tercatat aset yang diserahkan jika dalam bentuk aset non kas.

c. Dana Pengelola (Amil)

Dana amil adalah dana yang digunakan untuk membiayai kegiatan pengelolaan operasional guna mendukung kelancaran aktivitas pengelolaan BAZNAS Kabupaten Brebes yang meliputi kegiatan penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan. Sumber dana amil berasal dari akumulasi bagian amil sesuai syariah dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penyaluran dana amil digunakan untuk membiayai operasional lembaga, yang meliputi belanja pegawai, biaya publikasi dan dokumentasi, biaya perjalanan dinas, beban administrasi umum, beban penyusutan, pengadaan aset tetap, biaya jasa pihak ketiga, dan penggunaan lain hak amil. Kebijakan dalam penggunaan dana pengelolaan tersebut adalah operasional pengelolaan pertama kali diambilkan dari 12,5% dana zakat yang diterima pada tahun yang bersangkutan dan hasil usaha, jika kurang maka diambil dari dana infak atau sedekah sesuai dengan ketentuan.

d. Dana Hibah

Dana hibah diperoleh dari penerimaan hibah perorangan dan entitas usaha. Dana hibah disalurkan sesuai dengan akad hibah.

e. Dana APBD

Dana APBD di peroleh dari dana anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Brebes yang diterima melalui hibah daerah atau fasilitasi lainnya.

f. Dana Non Syariah

Dana non syariah merupakan dana yang dibentuk untuk menampung penerimaan bunga bank, jasa giro (bank konvensional), dan atau dana non syariah lainnya yang harus dipisahkan dari dana zakat, infak atau sedekah dan dana amil karena peruntukannya yang sangat khusus. Dana syariah disalurkan untuk kegiatan mambantu pembangunan fasilitas umum.

Tabel 3

Rencana Penyaluran Berdasarkan Program Periode
1 Januari s.d. 31 Desember 2019

No	Jenis Dana dan Program	%	Jumlah
1	Penyaluran Dana Zakat	100%	2.421.697.500
1.1	Bidang Ekonomi	8.8%	212.500.000
1.2	Bidang Pendidikan	10,9%	264.500.000
1.3	Bidang Kesehatan	18.0%	436.000.000
1.4	Bidang Kemanusiaan	35.9%	868.697.000
1.5	Bidang Dakwah-Advokasi	26.4%	640.000.000
2	Penyaluran Dana Zakat Via UPZ	100%	15.802.500

2.1	Penyaluran Dana Zakat Via UPZ	100.0%	15.802.500
3	Penyaluran Dana Infak/Sedekah	100%	1.266.560.000
3.1	Bidang Ekonomi	42.0%	531.560.000
3.2	Bidang Pendidikan	22.5%	285.000.000
3.3	Bidang Kesehatan	17.8%	225.000.000
3.4	Bidang Kemanusiaan	17.8%	225.000.000
3.5	Bidang Dakwah-Advokasi	0.0%	0
4	Penyaluran Dana Infak/Sedekah Terikat	0%	0
4.1	Bidang Ekonomi	0.0%	0
4.2	Bidang Pendidikan	0.0%	0
4.3	Bidang Kesehatan	0.0%	0
4.4	Bidang Kemanusiaan	0.0%	0
4.5	Bidang Dakwah-Advokasi	0.0%	0
5	Penyaluran Dana Infak/Sedekah Terikat	100%	8.575.000
5.1	Penyaluran Dana Infak/Sedekah Via UPZ	100.0%	0
6	Penyaluran Dana CSR	0%	0
6.1	Bidang Ekonomi	0.0%	0
6.2	Bidang Pendidikan	0.0%	0
6.3	Bidang Kesehatan	0.0%	0
6.4	Bidang Kemanusiaan	0.0%	0
6.5	Bidang Dakwah-Advokasi	0.0%	0
7	Penyaluran DSKL	0%	0
7.1	Bidang Ekonomi	0.0%	0
7.2	Bidang Pendidikan	0.0%	0
7.3	Bidang Kesehatan	0.0%	0
7.4	Bidang Kemanusiaan	0.0%	0
7.5	Bidang Dakwah-Advokasi	0.0%	0
8	Penyaluran DSKL Via UPZ	0%	0

8.1	Penyaluran DSKL Via UPZ	0.0%	0
	TOTAL		3.712.635.000

	Bidang Program	%	Jumlah (Rp)
A1	Bidang Ekonomi	20.2%	744.060.000
A2	Bidang Pendidikan	14.9%	549.500.000
A3	Bidang Kesehatan	17.9%	661.000.000
A4	Bidang Kemanusiaan	29.7%	1.093.697.500
A5	Bidang Dakwah-Advokasi	17.4%	640.000.000
	TOTAL	100 %	3.688.257.500

BAZNAS Kabupaten Brebes

Rencana Penyaluran, Pengumpulan, dan Saldo Dana

Periode 1 Januari s.d. 31 Desember 2019

No	Jenis Penyaluran	%	Jumlah (Rp)
1	Penyaluran Bidang Program	91.8%	3.688.257.500
2	Penyaluran Melalui Program UPZ	0.6%	24.377.500
3	Penyaluran Dana Amil UPZ	2.6%	100.992.500
4	Penggunaan Dana Amil BAZNAS	5.0%	202.372.500
5	Saldo Akhir Dana Penyaluran	0.0%	0
	TOTAL	100%	4.016.000.000

(Sumber Data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes 2019)

8. Instansi Penarikan Zakat

Tabel 4

Daftar Nama Instansi Penarikan Zakat

No	Nama Kantor	No	Nama Kantor
1	Anggota DPRD Kabupaten Brebes	26	RSUD Brebes
2	Bappeda	27	BPN Brebes
3	BKD	28	Kantor Kementerian Agama
4	BKBPP	29	Kantor Pengadilan Agama
5	BPMDK	30	BPB/BPR Puspa Kencana
6	Inspektorat	31	Bank BPD Jateng
7	DPPKAD	32	Sekda Kab.Brebes
8	Dinas kependudukan dan catatan sipil	33	Kecamatan Brebes
9	Dinas pertanian dan TPH	34	Kecamatan Wanasari
10	Dinas perikanan	35	Kecamatan Bulakamba
11	Dinas pendidikan	36	Kecamatan Tanjung
12	Dinas kesehatan	37	Kecamatan Kersana
13	Dinas kehutanan dan perkebunan	38	Kecamatan Banjarharjo
14	Dinas peternakan	39	Kecamatan Tonjong
15	Dinas koperasi	40	Kecamatan Bumiayu
16	Dinas sosial, tenaga kerja dan transmigrasi	41	UPTD Pendidikan Kecamatan Tanjung
17	Dinas perhubungan dan kominfo	42	UPTD Pendidikan Kecamatan Bumiayu

No	Nama Kantor	No	Nama Kantor
18	Dinas Perindustrian Dan Perdagangan	43	UPTD Pendidikan Kecamatan Songgom
19	Kantor pengelola data, Kearsipan Dan Perpustakaan	44	UPTD Pendidikan Kecamatan Bulakamba
20	Kantor Kesbangpol linmas	45	Puskesmas Sirampog
21	Kantor lingkungan hidup	46	SMPN Brebes
22	Kantor ketahanan pangan	47	SMAN/MAN Brebes
23	Kantor pelayanan terpadu (KPT)	48	SMPN Bulakamba
24	Pelaksana harian badan narkotika	49	SMA Bulakamba
25	Satuan polisi pamong praja (satpol PP)	50	RSUD Bumiayu

(Sumber Data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes 2019)

B. Implementasi Fungsi *Controlling* BAZNAS Terhadap Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif Di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes

Pengawasan dalam pengelolaan zakat sangat penting dilakukan sehingga dengan adanya pengawasan tujuan BAZNAS Kabupaten Brebes dapat tercapai sesuai dengan perencanaan pengelolaan zakat yang telah ditetapkan. Langkah-langkah pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Standar Pelaksana

Standar pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes adalah mengubah mustakhik menjadi muzakki. Mustakhik dapat mengembangkan usahanya dan bisa mandiri tidak bergantung

lagi dengan BAZNAS Kabupaten Brebes. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)

2. Penentuan Pengukuran Pelaksana Kegiatan

Program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes dalam menentukan pengukuran pelaksanaan kerja BAZNAS Kabupaten Brebes memberikan waktu kepada para mustakhik untuk mengembalikan modalnya yaitu maksimal 10 bulan. Dalam program ini dibentuk kelompok yang beranggotakan 10 orang dan masing-masing kelompok ada ketua yang akan bertanggung jawab. Dalam hal ini pengawasan di lakukan satu bulan sekali. (Wawancara dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

3. Pengukuran Pelaksana Kegiatan

Pengukuran pelaksanaan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes dilihat dari standar yang telah ditentukan sebelumnya yang sudah direncanakan. dalam hal ini hasil dari pemberian modal untuk mustakhik bisa dimanfaatkan dengan baik yaitu untuk usaha atau dapat dilihat dari berjalannya usaha para mustakhik. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

4. Perbandingan Pelaksana dengan Standar dan Analisis Penyimpangan

BAZNAS Kabupaten Brebes dalam prakteknya apabila ada penyimpangan tidak ada sanksi yang diberikan kepada mustakhik karena modal yang diberikan bukan sebagai pinjaman tetapi zakat yang bersifat produktif. Para mustakhik mengembalikan modal usahanya supaya modal tersebut bisa digunakan oleh orang lain yang belum mendapatkan bantuan modal sehingga modal tersebut berputar bukan hanya untuk satu orang. Dalam pelaksanaannya BAZNAS Kabupaten Brebes menemukan penyimpangan yang dilakukan oleh mustakhik yaitu dalam pengembalian modal tidak lancar dan modal

yang diberikan digunakan untuk kebutuhan sehari-hari. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

5. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila di Perlukan

BAZNAS Kabupaten Brebes melakukan evaluasi terhadap program yang dilakukan setiap satu tahun dengan melihat rencana kerja tahunan apakah sudah sesuai dengan tujuan, penerimaan dan pendistribusian dana zakat supaya sesuai dengan sasaran dan kegiatan yang telah dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan. Selain itu BAZNAS Kabupaten Brebes juga mengubah standar yang dinilai kurang efektif jika diterapkan dan memberikan saran kepada mustakhik yang memiliki permasalahan terkait dengan usahanya dan kedepannya BAZNAS Kabupaten akan memberikan ketrampilan dan pelatihan keada para mustakhik supaya usaha yang dijalankan bisa berjalan dan berkembang. (Wawancara Dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian Pada Tanggal 21 April 2020)

C. Hasil Implementasi Fungsi *Controlling* BAZNAS Terhadap Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif Di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes

Pendayagunaan zakat, infak produktif merupakan memanfaatkan dana yang sudah ada dan dimanfaatkan oleh para mustakhik untuk menghasilkan hasil yang lebih menguntungkan dan mengalami kemajuan. Menurut peraturan BAZNAS No. 3 Tahun 2018 sasaran pendistribusian dan pendayagunaan zakat terdiri dari delapan asnaf dan lima program yaitu:

1. Delapan Asnaf Program Terdiri Dari:
 - a. Fakir yaitu masyarakat yang tidak mempunyai harta dan tidak ada daya untuk bekerja.

- b. Miskin yaitu masyarakat yang mempunyai pekerjaan tapi tidak bisa memenuhi kebutuhan dasar hidup.
 - c. Amil yaitu sekelompok orang yang diangkat atau diberi kewenangan oleh pemerintah, pemerintah daerah, atau sekelompok orang yang diberi mandat dari pimpinan pengelolaan zakat untuk mengelola zakat.
 - d. Muallaf merupakan orang yang sedang dikuatkan keyakinannya karena baru masuk Islam.
 - e. Riqab merupakan orang Islam yang menjadi korban perdagangan manusia, tahanan masuk Islam dan orang yang terjajah dan teraniaya.
 - f. Gharim merupakan orang yang berhutang untuk nafkah, mengobati orang sakit, dan membangun rumah yang tidak layak huni.
 - g. Sabilillah merupakan orang yang berjuang untuk menegakan agama Islam.
 - h. Ibnu sabil merupakan para musafir yang kehabisan biaya atau beka dalam melakukan perjalanan untuk sesuatu yang baik.
2. Lima Program Terdiri Dari:
- a. Program pendidikan merupakan pemberian biaya pendidikan baik langsung maupun tidak langsung.
 - b. Program kesehatan merupakan pemberian bantuan kesehatan.
 - c. Program kemanusiaan merupakan pemberian bantuan kepada korban bencana, korban kecelakaan, dan program tragedi kemanusiaan.
 - d. Program dakwah merupakan pemberian bantuan kepada penceramah, rumah ibadah umat Islam dan dakwah.
 - e. Program ekonomi merupakan bantuan pelatihan, ketrampilan usaha dan pembinaan usaha mikro. (Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Brebes)

BAZNAS Kabupaten Brebes dalam pendayagunaan zakat, infak produktif memberikan modal usaha kepada para mustakhik yaitu fakir dan miskin yang belum mencukupi untuk standar hidup layak. Dalam hal ini program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal termasuk dalam program ekonomi yang memberikan bantuan pelatihan, ketrampilan usaha dan pembinaan usaha mikro. Untuk meningkatkan program pendayagunaan zakat, infak produktif dibutuhkan *controlling* supaya mengetahui kendala-kendala yang terjadi terkait dengan perkembangan usaha mustakhik serta program tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam hasil implementasi fungsi *controlling* dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif belum berjalan secara efektif karena ada beberapa mustakhik yang mengembalikan modal usahanya dan pihak BAZNAS Kabupaten Brebes belum maksimal dalam membimbing usaha para mustakhik. Tetapi BAZNAS Kabupaten Brebes sudah merencanakan untuk kedepannya dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif akan memberikan pendampingan, bimbingan, pelatihan, dan ketrampilan bagi para muskathik supaya ada gambaran kedepannya untuk membuat usaha dan mengembangkan usahanya. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)

Pendampingan, bimbingan, dan pelatihan dan ketrampilan sangat dibutuhkan para mustakhik dalam menembangkan usahanya, perencanaan BAZNAS Kabupaten Brebes dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif adalah sebagai berikut:

a. Pendampingan dan Bimbingan

BAZNAS Kabupaten Brebes dalam hal ini akan mendampingi dan bimbingan mulai awal usaha dan proses usaha yang dilakukan mustakhik dengan mengarahkan secara komunikatif kepada mustakhik sehingga bisa mengembankan usahanya dan bisa mandiri tidak

bergantung lagi dengan pihak lain. (Wawancara dengan Bapak Haris Bagian Sumber Daya Manusia 13 Mei 2020)

b. Ketrampilan dan pelatihan

BAZNAS Kabupaten Brebes dalam hal ini akan dilakukan pelatihan untuk para mustakhik yaitu seperti pelatihan membuat kue. Dengan ini diharapkan mustakhik memiliki ketrampilan untuk mengembangkan usahanya. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)

BAZNAS Kabupaten Brebes dalam melakukan *controlling* ada beberapa kendala yang dihadapi yang menyebabkan implementasi pengawasan belum secara maksimal. Kendala yang dihadapi antara lain:

1. Lokasi yang jauh menyebabkan mustakhik kurang diperhatikan.
2. Tidak ada komunikasi antara BAZNAS Kabupaten Brebes dengan para mustakhik.
3. Kurangnya sumber daya manusia (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

BAB IV

ANALISIS IMPLEMENTASI FUNGSI *CONTROLLING* BAZNAS TERHADAP PENDAYAGUNAAN ZAKAT, INFAK PRODUKTIF DI DESA CIKEUSAL KECAMATAN KETANGGUNGAN KABUPATEN BREBES

A. Analisis Implementasi Fungsi *Controlling* Program Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Stephen P. Robins dan Mary Coulter (Effendi, 2015: 224) *controlling* atau pengawasan, pengendalian merupakan proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya dan mengidentifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan dan juga mengambil tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. (Sule, dkk, 2005: 317). Dalam hal ini pengawasan sangat penting dilakukan supaya organisasi mengetahui berbagai hambatan-hambatan yang terjadi dan mencari solusi yang tepat dalam mengatasi masalah tersebut dan melakukan perbaikan-perbaikan supaya tujuan BAZNAS Kabupaten Brebes dalam pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan dapat berjalan sesuai dengan tujuan.

Pengawasan dalam pengelolaan zakat memiliki hubungan erat dengan program-program yang direncanakan. Pengawasan bertujuan untuk mencegah berbagai penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang menyebabkan tujuan organisasi tidak tercapai dan meminimalisir resiko kegagalan yang terjadi. Dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif pengawasan

sangat penting dilakukan karena program tersebut memiliki manfaat jangka panjang yaitu untuk membuat usaha atau mengembangkan usahanya sehingga dibutuhkan pengawasan supaya program tersebut berjalan sesuai dengan rencana.

Jika zakat dikelola dengan efektif maka secara jangka panjang usaha ini akan mengentaskan kemiskinan. Menurut Singer mencatat bahwa zakat juga dapat digunakan untuk membantu penerima zakat dengan peralatan dan modal untuk memulai bisnis. Hal ini lebih dianjurkan karena para mustakhik dapat berusaha mengatasi masalah dari keterpurukannya sehingga para mustakhik dapat menciptakan lapangan pekerjaan. (Sudibyoo dkk, 2017:10) Pengawasan dalam bidang pendayagunaan zakat, infak produktif dilakukan dengan melihat penerimaan, penyeleksian calon mustakhik untuk mendapatkan bantuan. Penerimaan mustakhik harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dalam syariat Islam. Dalam pelaksanaannya BAZNAS Kabupaten Brebes melihat kondisi dengan menyeleksi mustakhiknya supaya tepat sasaran dan tidak tumpang tindih dalam pendistribusiannya.

Melalui data-data yang diperoleh peneliti, kemudian dihubungkan dengan teori-teori *controlling* di atas, diperoleh data yang berkesinambungan antara teori dan lapangan serta menggunakan keabsahan data triangulasi teknik. Analisa pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes menggunakan beberapa teknik yaitu:

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah pimpinan organisasi melakukan sendiri terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh bawahan, dengan cara peninjauan pribadi yaitu inspeksi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. (Effendi, 2015: 225) Pengawasan langsung yang dilakukan oleh wakil ketua II bidang pendistribusian dan pendamping dilapangan melakukan pengawasan secara rutin setiap bulan dilihat dari usaha yang dijalankan para mustakhik


dan lancarnya pembayaran pengembalian modal usaha. (Wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Brebes pak Chusnan pada tanggal 9 Januari 2020)

Bentuk pengawasan langsung yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap mustakhik yaitu melakukan survey kelayakan calon mustakhik yang mendapat bantuan zakat, infak produktif. Studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari bisnis secara mendalam dalam rangka menentukan layak atau tidak layaknya usaha yang dijalankan. (Kasmir dan Jakfar 2003: 7)

Dalam melakukan survey BAZNAS Kabupaten Brebes telah menetapkan standar bahwa yang mendapatkan bantuan adalah fakir miskin yang belum mencukupi untuk standar hidup yang layak dan fakir miskin yang ingin memiliki sebuah usaha tetapi tidak memiliki modal. Adapun beberapa persyaratan yang harus ditempuh oleh mustakhik untuk mengajukan bantuan diantaranya adalah:

- a. Mengajukan proposal atau identitas diri dengan melampirkan fotocopy KTP dan KK
- b. Surat pengantar dari kelurahan seperti surat keterangan tidak mampu.

Gambar 2
Formulir Bantuan

 BAZNAS <small>Baitul Amil Zakat Nasional</small>	MEMORANDUM PENYALURAN DANA ZAKAT INFAK SHODAQOH (MPZIS) F-BAZNAS / DPP / 04 Rev. 01	NO : 001 Tanggal: 05-07-2019
---	---	---------------------------------

Kami yang bertanda tangan dibawah ini meminta persetujuan program penyaluran kepada komite penyaluran sebagai berikut:

1. Klasifikasi program : Indonesia Sehat / Indonesia Taqwa / Indonesia Cerdas / Indonesia Peduli / Indonesia Makmur
*Sosial / Ekonomi / Advokasi dan Dakwah *
2. Tujuan Penyaluran : _____
3. Asnaf : _____
4. Sumber Dana : _____
5. Penerima Dana : _____

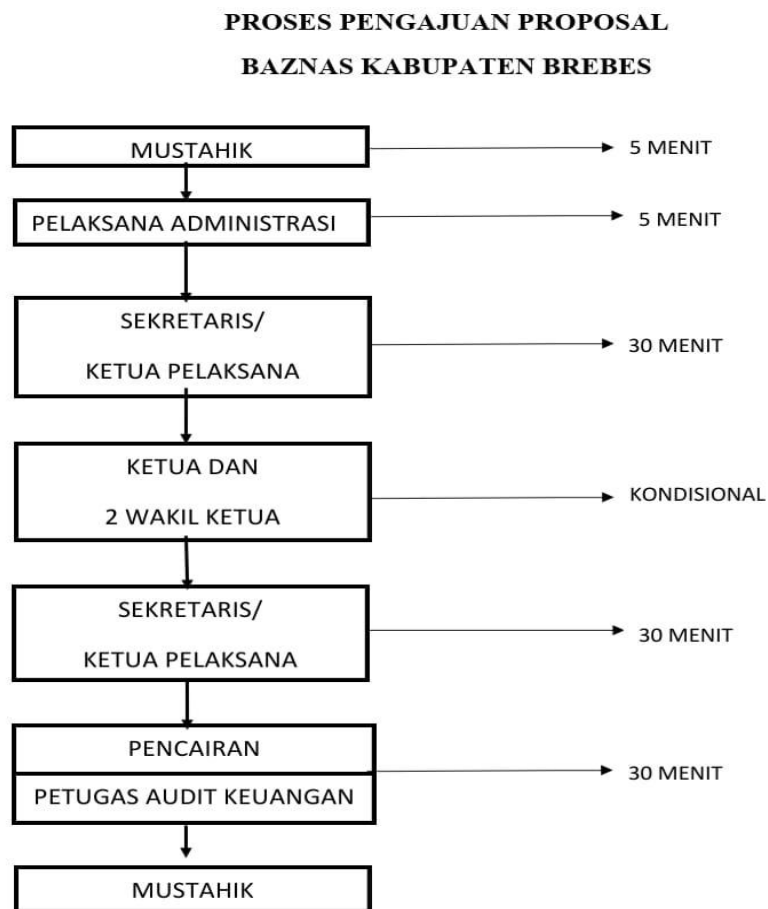
	Individu	Keluarga	Keluarga/ Yayasan
No			
Nama			
Status	Mustakhik/Pendamping*	Mustakhik/Pendamping	Mustakhik/Pendamping*
Jumlah (Kualiti)			
Total Dana		Rp	Rp
Alamat			

	Verifikator	Pertanggungjawaban Penyaluran	Otoritas Penyaluran
Tanggal	05 Juli 2019		
Tanda Tangan			
Nama	<i>Ibung Darajatun Luhuri</i>		

(Sumer Data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes Tahun 2019)

Sedangkan Proses untuk mendapatkan bantuan adalah sebagai berikut:

Gambar 3
 Proposal Pengajuan Bantuan



Catatan :

- Proses pengajuan sampai pencairan paling lambat 5 hari.

(Sumber Data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes Tahun 2019)

Sebagai gambaran survey kelayakan pada tahun 2019, BAZNAS Kabupaten Brebes menetapkan beberapa mustakhik yang layak mendapatkan bantuan zakat, infak produktif yaitu:

Tabel 5

Data Mustakhik yang Mendapatkan Bantuan Pendayagunaan Zakat,
Infak Produktif

No.	Nama	L/P	Angsuran	Desa
1.	Waju	P	9 x	Cikeusal
2.	Ipah Nurus	P	7 x	Cikeusal
3.	Susanti	P	8 x	Cikeusal
4.	Rasmah	P	8 x	Cikeusal
5.	Somyah	P	7 x	Cikeusal
6.	Wakiah	P	10 x	Cikeusal
7.	Eha	P	9 x	Cikeusal
8.	Nung Ripto	L	9 x	Cikeusal
9.	Tasriah	P	9x	Cikeusal
10.	Ro	P	9x	Cikeusal
11.	Atun Ebo	P	9x	Cikeusal
12.	Solikhah	P	9x	Cikeusal
13.	Tapriah	P	9x	Cikeusal
14.	Kus	P	9x	Cikeusal
15.	Idoh	L	9x	Cikeusal
16.	Atun kholid	P	9x	Cikeusal
17.	Nati	P	10x	Cikeusal
18.	Masripah	P	10x	Cikeusal
19.	Eni Arif	P	10x	Cikeusal
20.	Turah	P	4x	Cikeusal

21.	Rukimah	P	5x	Cikeusal
22.	Derti	P	10x	Cikeusal
23.	Tarmi	P	10x	Cikeusal
24.	Kutep	L	10x	Cikeusal
25.	Acem	L	10x	Cikeusal
26.	Cartem	P	9x	Cikeusal
27.	Intan	P	9x	Cikeusal
28.	Yeni	P	9x	Cikeusal
29.	Iroh	P	8x	Cikeusal

No	Nama	L/P	Angsuran	Desa
30	Rumini	P	9x	Cikeusal
31	Casiah	P	9x	Cikeusal
32	Sarwiyah	P	9x	Cikeusal
33	Yuli Sofyan	P	9x	Cikeusal
34	Sri	P	9x	Cikeusal
35	Nat Muin	P	6x	Cikeusal
36	Ning Pram	P	9x	Cikeusal
37	Desri	P	7x	Cikeusal
38	Minah	P	7x	Cikeusal
39	Munir	P	6x	Cikeusal
40	Min Tini	P	3x	Cikeusal
41	Aminah A	P	4x	Cikeusal
42	Qoriah	P	5x	Cikeusal
43	Tasriah	P	3x	Cikeusal
44	Tanti	P	4x	Cikeusal
45	Muntamah	P	5x	Cikeusal

46	Lasmi	P	6x	Cikeusal
47	Ilwa	P	4x	Cikeusal
48	Maryam	P	5x	Cikeusal
49	Kaspi	P	5x	Cikeusal
50	Aminah B	P	7x	Cikeusal
51	Tasri	P	7x	Cikeusal
52	Talmi	P	5x	Cikeusal
53	Dasri	P	4x	Cikeusal
54	Eti Turah	P	3x	Cikeusal
55	Rizky	L	6x	Cikeusal
56	Eni Wafa	P	3x	Cikeusal
57	Nur Girang	P	5x	Cikeusal

No	Nama	L/P	Angsuran	Desa
58	B. Cari	L	3x	Cikeusal
59	Neneng	P	0	Cikeusal
60	Kuncanu	L	0	Cikeusal
61	Rusmiti	P	0	Cikeusal
62	Amina	P	1x	Cikeusal
63	Naah	P	0	Cikeusal
64	Apwi	L	1x	Cikeusal
65	Komah	P	1x	Cikeusal
66	Solikhah Nati	P	3x	Cikeusal
67	Solikhah II	P	0	Cikeusal
68	Eni San	P	1x	Cikeusal
69	Erni	P	7x	Cikeusal
70	Minah Waro	P	0	Cikeusal

71	Epa	P	1x	Cikeusal
72	Wayu	P	1x	Cikeusal
73	Weti	P	4x	Cikeusal
74	Tarhati	P	2x	Cikeusal
75	Elah	P	-	Cikeusal
76	Makpiah	P	-	Cikeusal
77	Dian	P	-	Cikeusal
78	Caswi	P	0	Cikeusal

(Sumber Data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes Tahun 2019)

Mustakhik dari program pendayagunaan zakat, infak produktif harus memenuhi salah satu 8 asnaf yang telah ditentukan oleh syariat Islam. Dalam program ini yang lebih di utamakan adalah fakir miskin yang ingin atau mengembangkan usahanya supaya usaha tersebut berkembang dan mustakhik hidup mandiri dengan tidak bergantung dengan pemberian BAZNAS Kabupaten Brebes.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara jarak jauh. Biasanya dilakukan melalui melalui lapor yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan data berbentuk tertulis dan dapat pula berbentuk lisan. (Sedjati, 2015: 169) Dalam hal ini pengawasan tidak langsung yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes adalah laporan pertanggung jawaban yaitu dengan melaporkan setiap kegiatan yang telah dilaksanakan kepada ketua.

- a. Laporan secara lisan, pengawasan dilakukan oleh para bawahan yang disampaikan kepada pimpinan berupa fakta-fakta yang terjadi dilapangan apakah kegiatan berjalan sesuai tujuan atau sebaliknya melalui laporan lisan. Dengan cara ini antara pimpinan dan bawahan harus bekerja sama dan aktif, bawahan memberikan laporan tentang

hasil pekerjaannya secara lisan dan pemimpin bertanya lebih lanjut pekerjaannya apakah ada kendala atau permasalahan lainnya untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan. (Effendi, 2015: 226). Laporan lisan dilakukan satu bulan sekali. Laporan lisan dilakukan dengan koordinasi internal yaitu tidak terjun ke lapangan, tetapi dilakukan pada saat rapat bulanan yang disampaikan oleh ketua BAZNAS Kabupaten Brebes. Laporan lisan tersebut adalah memberikan laporan tentang angsuran dan perkembangan usaha para mustakhik. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

- b. Laporan tertulis, merupakan suatu pertanggung jawaban mengenai pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan. (Effendi, 2015: 227) Bentuk laporan tertulis BAZNAS Kabupaten Brebes berupa laporan pertanggung jawaban setiap masing-masing bidang yang telah melakukan kegiatan dan hasilnya diserahkan kepada ketua BAZNAS Kabupaten Brebes setiap rapat yang dilakukan satu bulan dua kali dan laporan pertanggung jawaban setiap satu tahun sekali. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)
- c. Laporan khusus, selain laporan lisan dan tertulis pengawasan juga menggunakan laporan khusus seperti laporan yang menunjukkan peristiwa-peristiwa yang istimewa. (Effendi, 2015: 227)

Selanjutnya dalam menjalankan program pengelolaan zakat, infak adapun tahap-tahap pengawasan yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Brebes adalah sebagai berikut:

1. Penentuan Standar Sebagai Dasar Pengawasan

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil, tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

(Effendi, 2015: 230). Menetapkan standar pengawasan, dalam manajemen usaha penting untuk membuat standar pengawasan agar dapat menilai sejauh mana pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan standar pengawasan yang telah dijalankan. (Fatmawati, 2018: 4)

Standar pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes adalah, sasaran, tujuan dan target. Hasil dalam Sasaran dalam hal ini yaitu dengan melihat had kifayah yaitu batas minimal untuk menetapkan seseorang menjadi mustakhik. Penilaian yang dilakukan untuk menentukan batas had kifayah meliputi tujuh dimensi yaitu makanan, sandang, pakaian, tempat tinggal, ibadah, pendidikan, kesehatan dan transportasi. Dengan adanya had kifayah diharapkan BAZNAS Kabupaten Brebes dalam penyaluran dana tepat sasaran yaitu fakir miskin yang belum mencukupi untuk standar hidup layak atau masih dalam kekurangan untuk memenuhi hidup pribadi dan keluarga. Tujuan dan target dari standar tersebut yaitu diharapkan mustakhik dapat mandiri, usahanya berkembang dan menjadikan yang awalnya mustakhik menjadi muzaki. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)

Pengawasan dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif seharusnya diawasi oleh komis pengawasan sehingga kegiatan pengawasan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Pengawasan atau pengendalian merupakan suatu konsep yang lebih menyerap, konsep ini membantu manajer untuk memantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian dan pimpinan untuk mengambil tindakan perbaikan. Langkah awal proses pengawasan adalah perencanaan, penetapan satandar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. (Effendi, 2015: 224-225) Dalam melaksanakan pengawasan BAZNAS Kabupaten Brebes membuat perencanaan dan anggaran untuk satu tahun. Rencana program dan anggaran tersebut bisa dilihat dari tabel berikut:

Tabel 6
Rencana Program dan Anggaran
BAZNAS Kab. Brebes

Keterangan	Rp
DANA ZAKAT Penerimaan	
Penerimaan	
Mutashi th. 2018	
Penerima dari muzakki	
Muzakki entitas	1.720.249.800
Muzakki Individual	-
Hasil penempatan	-
<i>Jumlah penerimaan dana zakat</i>	1.720.249.800
Bagian amil atas penerimaan dana zakat	215.031.225
<i>Jumlah Bagian Amil dari Dana Zakat (12,5%)</i>	215.031.225
Penyaluran	
Fakir-Miskin	
1. Rumah Tidak Layak Huni	
(Fakmis/Rekom 5 x 6 Orang) : 17 x 5 x @ Rp. 1.000.000	85.000.000
2. - Pasien Fakmis RSUD Brebes : 84 orang x @ Rp. 250.000	21.000.000
- Pasien Fakmis RSUD Bumiayu : 50 orang x @ Rp. 250.000	12.500.000
- Pasien Fakmis RSUD Tanjung : 20 orang x @ Rp. 250.000	5.000.000
3. - Fakmis Usaha Produktif	
(Gerobag Zakat) : 17 x 4 x @ Rp. 750.000	51.000.000
- Fakmis Usaha Produktif	85.000.000
(Rekom 5 x 6 Orang) : 17 x 5 x @ Rp. 1.000.000	742.500.000
4. Fakmis Janda/Jompo/Terlantar : 7425 orang @ Rp. 100.000	

(Giat menjelang Ramadhan)	
5. Bingkisan Fakmis : 200 orang @ Rp. 150.000 (Anak Khitanan Massal)	30.000.000
<i>Jumlah Penyaluran Fakir-Miskin (60%)</i>	1.032.000.000
Sabilillah	
1. - Masjid/Musholla/Ponpes, : 25 x @ Rp. 750.000 Madin, TPQ (desa/30 Rekom)	18.750.000
- Masjid/Musholla/Ponpes, : 10 x @ Rp. 1.000.000 Madin, TPQ (kota)	10.000.000
- Masjid (Rekom kegiatan : 17 x @ Rp.7.500.000 safari Ramadhan)	125.500.000
2. Pendidikan/Ilmu/Halaqoh	
- Majelis Ilmu (dalam kota) : 12 x @ Rp. 250.00	3.000.000
- Majelis Ilmu (luar kota) : 10 x @ Rp. 500.000	5.000.000
3. Majelis Ta'lim / Organisasi Islam / PHBI	
- Majelis Ta'lim (desa) : 7 x @ Rp. 500.000	5.250.000
- Majelis Ta'lim (kota/Rekom) : 6 x @ Rp. 2.000.000	12.000.000
4. Bisyaroh Ulama Sepuh :30 Orang x @ Rp. 500.000 (Kuliah Subuh/Dhuha/Idul Fitri)	15.000.000
5. Pengadaan Literatur Zakat	
- Fiqih Zakat Klasik	2.500.000
- Fiqih Zakat Kontemporer	3.500.000
- Studi Islam Umum	2.500.000
5. Bea Siswa Santri TPQ/ :100 orang x @ Rp. 100.000 Madin/Ponpes	10.000.000
<i>Jumlah Penyaluran Sabilillah (12,5%)</i>	215.000.000
Riqab	
Gharim (kondisional)	

- Tempat Ibadah : 110 tmpt ibadah x @ Rp. 500.000	55.000.000
- Perorangan (Rekom 5 x 6 Orang) : 60 Orang x @ Rp. 250.000	15.000.000
- Alat Ibadah : 80 unit x @ Rp. 200.000	16.000.000
<i>Jumlah Penyaluran Ghorim (5%)</i>	86.000.000
Muallaf	
- Tempat Ibadah : 4 Keg. x @ Rp. 500.000	2.000.000
- Perorangan (Rekom 5 x 6 Orang) : 10 Orang x @ Rp. 250.000	2.500.000
- Kelembagaan (Tarling) :14 Lembaga x @ Rp. 5.000.000	70.000.000
- Muallaf : 29 Orang. x @ Rp. 200.000	5.800.000
- Alat Ibadah :28 Orang. x @ Rp. 200.000	5.600.000
<i>Jumlah Penyaluran Muallaf (5%)</i>	85.900.000
Ibnu Sabil	
- Tujuan Jakarta : 100 x Rp. 175.000	10.000.000
- Tujuan Jawa Barat : 100 x Rp. 125.000	7.500.000
- Tujuan Jawa Tengah : 100 x Rp. 100.000	7.500.000
- Tujuan Yogyakarta : 50 x Rp. 175.000	7.500.000
- Tujuan Jawa Timur : 65 x Rp. 200.000	9.750.000
- Tujuan Sumatera : 33 x Rp. 250.000	8.250.000
- Tujuan Kalimantan : 20 x Rp. 250.000	5.000.000
- Tujuan NTT/NTB : 20 x Rp. 250.000	5.000.000
- Tujuan Papua : 20 x Rp. 250.000	5.000.000
- Tujuan Aceh : 20 x Rp. 250.000	5.000.000
- Tujuan Medan : 15 x Rp. 250.000	3.750.000
- Tujuan Makasar : 15 x Rp. 250.000	3.750.000
- Tujuan Riau : 15 x Rp. 250.000	4.075.000
- Tujuan Lain dan Lokal (Kejadian Tidak Terduga)	
<i>Jumlah Penyaluran Ibnu Sabil (5%)</i>	85.825.000

Jumlah penyaluran dana zakat	1.719.756.225
(Penyesuaian Pembulatan)	493.575
Jumlah Penyaluran Dana	1.720.249.800
Surplus (defisit)	
Saldo awal	1.720.249.800
Saldo akhir	(Nol)
DANA INFAK/SEDEKAH	
Penerimaan	
Infak/sedekah terikat atau muqayyadah	768.191.593
Infak/sedekah tidak terikat atau mutlaqah	
Bagian amil atas penerimaan dana infak/sedekah	
Hasil pengelolaan	
<i>Jumlah penerimaan dana infak/sedekah</i>	768.191.593
Penyaluran	
AMIL	
1. Penambahan Honor Amil	25.000.000
2. Operasional (Listrik, Air, Telp, Speddy, ATK, FC, Konsumsi, materai, dll)	103.638.319
3. Pengadaan Prasarana Kantor	25.000.000
<i>Jumlah Penyaluran Amil infak (20%)</i>	153.638.319
FISABILILLAH	
1. - Masjid/Musholla/Ponpes, Madin, TPQ (desa/30 Rekom) : 40 x @ Rp. 750.000	30.000.000
- Masjid/Musholla/Ponpes, Madin, TPQ (kota) : 40 x @ Rp. 1.000.000	40.000.000
- Masjid/Musholla/Ponpes,	

Madin, TPQ (Rekom)	: 20 x @ Rp. 2.000.000	40.000.000
2. Pendidikan/Ilmu/Halaqoh		-
- Majelis Ilmu (dalam kota)	: 20 x @ Rp. 250.000	5.000.000
- Majelis Ilmu (luar kota)	: 20 x @ Rp. 500.000	10.000.000
3. Majelis Ta'lim / Organisasi Islam / PHBI		-
- Majelis Ta'lim (desa)	: 17 x @ Rp. 500.000	8.500.000
- Majelis Ta'lim (kota/Rekom)	: 10 x @ Rp. 2.000.000	20.000.000
		153.500.000
FAKIR MISKIN		
1. Rumah Tidak Layak Huni		
(Fakmis/Rekom 5 x 6 Orang)	: 17 x 10 x @ Rp. 1.000.000	127.500.000
2. Fakmis Janda/Jompo	: 17 x 10 orang @ Rp. 200.000	51.000.000
3. Fakmis Terlantar	: 17 x 10 orang @ Rp. 200.000	68.000.000
4. Bingkisan Fakmis	: 100 orang x @ Rp. 100.000	10.000.000
5. Bingkisan Anak yatim	: 397 orang x @ Rp. 100.000	99.259.000
6. Bingkisan Fakmis		
(Anak Khitanan Massal)	: 300 orang @ Rp. 150.000	105.000.000
		460.750.000
Infak/sedekah terikat atau muqayyadah		
Infak/sedekah tidak terikat atau mutlaqah		-
		-
Alokasi pemanfaatan aset kelolaan		-
(misalnya beban penyusutan dan penyisihan)		-
	<i>Jumlah penyaluran dana infak/sedekah</i>	767.888.319

	<i>(Penyesuaian Pembulatan)</i>	303.274
	<i>Jumlah Penyaluran Dana Infak/sedekah</i>	767.191.593
Surplus (defisit)		-
Saldo awal		767.191.593
Saldo akhir Infaq		-
		Nol

(Sumber Data: Dokumen BAZNAS Kabupaten Brebes Tahun 2019)

Berdasarkan tabel diatas BAZNAS Kabupaten Brebes dalam setiap program kegiatan selalu direncanakan dalam satu tahun. Dalam setiap program juga direncanakan anggaran yang harus dikeluarkan sehingga program tersebut dapat dilaksanakan secara maksimal. Di antara program yang direncanakan adalah dari penyaluran dana zakat yaitu fakir miskin, sabilillah, riqhab dan garim, muallaf dan ibnu sabil dan dari penyaluran dana infak/sedekah yaitu amil, fisabilillah dan fakir miskin.

Standar pelaksanaan BAZNAS Kabuapten Brebes sudah sesuai dengan teori yang ada pada bab II, namun kekurangan dari standar BAZNAS Kabupaten Brebes adalah tidak adanya kuota sehingga jumlah yang mendapatkan bantuan tidak bisa ditentukan.

2. Penentuan Pengukuran Pelaksana Kegiatan

Penentuan pengukuran pelaksanaan adalah menentukan pengukuran dan pelaksanaan kegiatan berdasarkan periode waktu berapa kali maksudnya mengukur kegiatannya setiap jam, setiap hari, setiap minggu, setiap bulan atau setiap tahun dan dalam bentuk apa pengukuran akan dilakukan apakah tertulis, inspeksi virtual, melalui telepon. Siapa yang akan terlibat apakah manajer atau staf departemen. Pengukuran ini

sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal serta dapat diterangkan kepada karyawan. (Effendi, 2015:230)

Program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes dalam menentukan pengukuran pelaksanaan kerja memberikan waktu kepada para mustakhik untuk mengembalikan modalnya yaitu maksimal 10 bulan. Dalam program ini dibentuk kelompok yang beranggotakan 10 orang dan masing-masing kelompok ada ketua yang akan bertanggung jawab. Dalam hal ini pengawasan di lakukan satu bulan sekali. Dalam pengukuran pelaksanaan juga di lakukan secara tertulis yaitu berupa laporan pertanggung jawaban masing-masing bidang dan laporan pertanggung jawaban setiap tahun sekali, dalam pelaksanaan laporan lisan berupa laporan tentang angsuran pembayaran modal dan perkembangan usaha (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

3. Pengukuran Pelaksana Kegiatan

Pengukuran ini dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. (Effendi 2015: 230) Pengukuran pelaksanaan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes dilihat dari standar yang telah ditentukan sebelumnya yang sudah direncanakan. Dalam hal ini hasil dari pemberian modal untuk mustakhik bisa dimanfaatkan dengan baik yaitu untuk usaha atau sdapat dilihat dari berjalannya usaha para mustakhik. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

Pengukuran pelaksanaan juga menggunakan cara inpeksi pengujian dengan mengambil sampel yaitu dengan cara menyebar kuesioner kepada para mustakhik untuk mengetahui perkembangan dan dengan kuesioner ini diharapkan bisa meningkatkan kinerja BAZNAS Kabupaten Brebes

supaya dapat berkembang. (Wawancara dengan Bapak Ibing Bidang Pendidtribusi pada tanggal 21 April 2020)

4. Perbandingan Pelaksana dengan Standar dan Analisis Penyimpangan

Perbandiangan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan maksudnya adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang telah direncanakan apakah sudah sesuai dan hasil dari perbandingan tersebut kemungkinan ada penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang dapat menghambat dari kegiatan dan pembuatan keputusanlah yang mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan. (Effendi, 2015: 231)

BAZNAS Kabupaten Brebes dalam prakteknya apabila ada terjadinya penyimpangan tidak ada sanksi yang diberikan kepada mustakhik karena modal yang diberikan bukan sebagai pinjaman tetapi zakat yang bersifat produktif. Para mustakhik mengembalikan modal usahanya supaya modal tersebut bisa digunakan oleh orang lain yang belum mendapatkan bantuan modal sehingga modal tersebut berputar bukan hanya untuk satu orang. Dalam pelaksanaannya BAZNAS Kabupaten Brebes menemukan kendala yang dilakukan oleh mustakhik yaitu dalam pengembalian modal tidak lancar dan jalannya usaha. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

5. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila di Perlukan

Tindakan koreksi dapat diambil apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang menghambat tujuan suatu organisasi. Apabila ada penyimpangan yang terjadi selanjutnya mencari solusi untuk menangani permasalahan tersebut. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk standar dan perbaikan dilakukan secara bersama. (Effendi, 2015: 231)

BAZNAS Kabupaten Brebes melakukan evaluasi terhadap program yang dilakukan setiap satu tahun dengan melihat rencana kerja tahunan apakah sudah sesuai dengan tujuan, penerimaan dan pendistribusian dana zakat supaya sesuai dengan sasaran dan kegiatan yang telah dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan BAZNAS Kabupaten Brebes. Selain itu BAZNAS Kab.Brebes juga mengubah standar yang dinilai kurang efektif jika diterapkan dan memberikan saran kepada mustakhik yang memiliki permasalahan terkait dengan usahanya dan kedepannya BAZNAS Kabupaten Brebes akan memberikan ketrampilan dan pelatihan dan bimbingan kepada para mustakhik supaya usaha yang dijalankan bisa berjalan dan berkembang. Tindakan koreksi dapat diambil apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang menghambat tujuan suatu organisasi. Apabila ada penyimpangan yang terjadi selanjutnya mencari solusi untuk menangani permasalahan tersebut. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk standar dan perbaikan dilakukan secara bersama. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)

Tabel 7

Pengawasan Program Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif

BAZNAS Kabupaten Brebes

No	Tahapan-Tahapan Pengawasan	Pelaksanaan di Lapangan	Pencapaian
1.	Penentuan standar sebagai dasar pengawasan a. Hasil dan sasaran b. Tujuan dan target	a. Hasil dan sasaran dari program pendayagunaan zakat, infak produktif adalah fakir miskin. b. Tujuan dan target dalam	80%

		program pendayagunaan zakat, infak produktif adalah mustakhik dapat hidup mandiri, usahanya berkembang dan menjadikan yang awalnya mustakhik menjadi muzaki.	
2.	Penentuan pengukuran pelaksana kegiatan	<p>a. BAZNAS Kabupaten Brebes memberikan waktu kepada mustakhik untuk mengembalikan modalnya 10 bulan dan dalam hal ini BAZNAS Kabupaten juga membentuk kelompok dengan anggota 10 orang dan masing-masing kelompok bertanggung jawab.</p> <p>b. Penentuan pengukuran juga berbentuk laporan lisan dan tertulis.</p>	78%
3.	Pengukuran pelaksana kegiatan	<p>a. BAZNAS Kabupaten Brebes memberikan modal usaha untuk dimanfaatkan mustakhik supaya usahanya berkembang.</p> <p>b. BAZNAS menyebar kuesioner untuk mengetahui perkembangan usaha mustakhik.</p>	75%
4.	Perbandingan pelaksana dengan	Tidak ada sanksi apabila terjadi	75%

	standar dan analisis penyimpangan	penyimpangan karena pada hakikatnya dana zakat tersebut bukan pinjaman tetapi dana bergulir untuk dimanfaatkan para mustakhik.	
5.	Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan evaluasi setiap tahun sekali. b. Mengubah standar yang dianggap kurang efektif. c. Memberikan solusi kepada mustakhik. 	75%

Keterangan:

- a. Sangat baik : 91-100
- b. Baik : 76-100
- c. Cukup : 61-75
- d. Kurang : 51-60
- e. Buruk : 50- dibawah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes sudah cukup. Dengan hal ini diharapkan kedepannya kinerja BAZNAS Kabupaten Brebes dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif akan mengalami peningkatan.

B. Analisis Hasil Implementasi Fungsi *Controlling* BAZNAS Terhadap Pendayagunaan Zakat, Infak Produktif Di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes

Pendayagunaan zakat memiliki peran dalam mengembangkan mustakhik supaya lebih mandiri. Dana yang dialokasikan untuk program pendayagunaan zakat sangat bermanfaat bagi mustakhik untuk mengentaskan kemiskinan. Dalam program pendayagunaan ini mustakhik diberikan modal untuk membuat usaha sehingga memiliki penghasilan untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarganya. Pendayagunaan zakat diharapkan mengubah keadaan yang awalnya mustakhik menjadi muzakki. Zakat secara professional semua aktivitas harus saling berkaitan yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Semua aktivitas tersebut harus menjadi satu kesatuan yang utuh dan saling berhubungan. Suatu kegiatan tidak bisa berjalan dengan sendiri-sendiri sehingga semua tidak dapat dipisahkan.

Fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagai mestinya ataukah tidak. Jika tidak berjalan sesuai dengan yang direncanakan maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan. (Sule dkk, 2005: 317) Analisis dari hasil implementasi fungsi *controlling* BAZNAS Kabupaten Brebes yang dikaitkan dengan teori dan menggunakan keabsahan data triangulasi teknik bahwa hasil implementasi fungsi *controlling* dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif belum berjalan secara efektif karena ada beberapa mustakhik yang mengembalikan modal usahanya dan pihak BAZNAS Kabupaten Brebes belum maksimal dalam membimbing usaha para mustakhik. Kabupaten Brebes belum maksimal dalam membimbing usaha para mustakhik. Tetapi BAZNAS Kabupaten Brebes sudah merencanakan untuk kedepannya dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif akan

memberikan pendampingan dan bimbingan, pelatihan, dan ketrampilan bagi para mustakhik supaya ada gambaran kedepannya untuk membuat usaha dan mengembangkan usahanya. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Administrasi pada tanggal 21 April 2020) Pendampingan, bimbingan, dan pelatihan dan ketrampilan sangat dibutuhkan para mustakhik dalam menembangkan usahanya, perencanaan BAZNAS Kabupaten Brebes dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif adalah sebagai berikut:

a. Pendampingan dan Bimbingan

Bimbingan adalah proses bantuan yang diberikan kepada individu yang membutuhkannya, bantuan yang diberikan tidak adanya unsur paksaan serta diberikan secara berencana dan sistematis. (Aisyah, 2015: 68) BAZNAS Kabupaten Brebes dalam hal ini akan mendampingi dan bimbingan mulai awal usaha dan proses usaha yang dilakukan mustakhik dengan mengarahkan secara komunikatif kepada mustakhik sehingga bisa mengembangkan usahanya dan bisa mandiri tidak bergantung lagi dengan pihak lain. Dalam hal ini pendampingan dan bimbingan sangat berperan dalam pencapaian tujuan. Pendampingan dan pembimbingan memiliki tugas untuk melihat seberapa berhasil dari usaha mustakhik, melakukan monitoring apakah sesuai dengan rencana, evaluasi menilai kegiatan tersebut apakah ada kendala dan yang lainnya dan rekomendasi yaitu menilai program ini layak atau tidak. (Wawancara dengan Bapak Haris Bagian Sumber Daya Manusia 13 Mei 2020)

b. Ketrampilan dan pelatihan

Ketrampilan adalah membimbing, mengarahkan, membangun karyawan dalam belajar guna mencapai tujuan suatu organisasi. Melatih karyawan merupakan proses yang kompleks tidak sekedar menyampaikan informasi dari instruktur kepada peserta, banyak kegiatan maupun tindakan yang harus dilakukan salah satunya dengan pelatihan. (Chaerudin, 2019: 102) Dalam hal ini akan dilakukan pelatihan untuk para mustakhik yaitu

seperti pelatihan membuat kue. Dengan ini diharapkan mustakhik memiliki ketrampilan untuk mengembangkan usahanya. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)

Berdasarkan pengawasan yang diterapkan BAZNAS Kabupaten Brebes menurut Handoko (2019: 371-372) yaitu bahwa pengawasan untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memnuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem pengawasan harus: 1) mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, 2) tepat waktu, 3) dengan biaya yang efektif, 4) tepat akurat, 5) dapat diterima oleh yang berangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif yaitu sebagai berikut:

- a. Akurat, semua informasi yang di dapat tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat, data yang tidak akurat dapat menyebabkan organisasi salah atau keliru dalam mengambil tindakan perbaikan. BAZNAS Kabupaten Brebes dalam memberikan informasi bersifat akurat. Data-data tersebut disampaikan oleh ketua pada saat evaluasi tahunan, biasanya tentang ketika mereka tidak bisa membayar, permasalahan yang sering dihadapi oleh mustakhik dan modal usaha yang habis karena digunakan untuk kehidupan sehari-hari. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)
- b. Tepat waktu, kegiatan harus dilakukan segera sehingga informasi harus dikumpulkan disampaikan dan dievaluasi secepatnya. BAZNAS Kabupaten Brebes sudah tepat waktu dapat dilihat dari penilaian tentang pelaksanaan selama satu tahun sudah berjalan berapa persen dan dalam pengembaliannya apakah sudah berjalan. Dalam menangani kendala yang ada BAZNAS melakukan evaluasi dan memberikan solusi kedepannya agar berjalan lancar. (Wawancara dengan Ibu Umi petugas audit internal, pada tanggal 13 Mei 2020) Suatu usaha akan

berjalan lancar apabila dalam pelaksanaannya tidak ada suatu hambatan, dalam hal ini evaluasi sangat diperlukan yaitu untuk menilai kegiatan. Evaluasi akan menghasilkan informasi yang penting dan berguna, untuk menghindari supaya penyimpangan tidak terjadi lagi. (Umar, 2002: 11) Selain memberikan memberin solusi kedepannya tentang usaha evaluasi juga membahas tentang rencana kerja selanjutnya, penerima dan pendistribusian supaya tepat sasaran sesuai asnaf dan mengevaluasi kembali apakah dalam pelaksanaan sudah sesuai standar yang dilakukan ataukah sebaliknya. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)

- c. Objektif dan menyeluruh, informasi harus bersifat obyektif secara lengkap dan mudah dipahami. Dalam pelaksanaannya BAZNAS Kabupaten Brebes melakukan pengawasan bukan hanya menitipkan uang saja tetapi ada tanggung jawab yaitu melakukan pembinaan walaupun baru beberapa kali. Dan sebelum mustakhik mendapatkan bantuan pihak BAZNAS Kabupaten Brebes juga melakukan survey terlebih dahulu kondisi mustakhik apakah layak untuk mendapat bantuan atau sebaliknya dan informasi tersebut akan disampaikan pada saat rapat. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)
- d. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik, sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi. BAZNAS Kabupaten Brebes dalam sistem pengawasan tidak menyebut itu penyimpangan yang dilakukan oleh mustakhi karena pada hakikatnya modal tersebut bukan pinjaman tetapi modal usaha yang diberikan bersifat berkembang maksudnya dana tersebut akan berputar dan berkembang untuk orang yang belum mendapatkan modal. Walaupun ada beberapa kendala yang dihadapi seperti macet

pembayaran yang dilakukan mustahik dan jalannya usaha. Realita dalam lapangan apabila mustahik tidak membayar maka diikhlasakan. Disini BAZNAS juga terpusat dengan memberikan solusi untuk mustahik yang tidak berjalan usahanya yaitu dengan memerikan pendapat untucusaha yang cocok sesuai dengan ketrampilan mustahik. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

- e. Realistik secara ekonomi, biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut. Pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes tidak ada biaya karena disini belum ada manajemen khusus untuk mengawasi program pendayagunaan zakat, adapun yang melakukan pengawasan disini adalah bagian pendistribusian dan pendamping bersifat sukarela. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)
- f. Realistik secara organisasional, sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi. Pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes bersifat harmonis dengan organisasi yang lainnya. Dari kebanyakan yang dibantu oleh BAZNAS Kabupaten Brebes adalah majlis talim dan mereka menerima berhubungan baik. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)
- g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Tentang program pendayagunaan zakat, infak BAZNAS Kabupaten Brebes sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya dapat dilihat dari informasi-informasi yang disampaikan ketua dan karyawan yang bertugas pada saat rapat kerja bulanan ataupun tahunan. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

- h. Fleksibel, pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memerikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan. BAZNAS Kabupaten Brebes dalam pengawasan bersifat fleksibel bahwa apabila dalam standar pengawasan yang dilakukan tidak efektif maka akan mengubah standar yang ada dan merencanakan standar baru sehingga meminimalisir terjadinya resiko kegagalan. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)
- i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional, sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil. BAZNAS Kabupaten Brebes dalam pengawasan ada hambatan salah satunya adalah jalannya usaha para mustakhik. Hal ini ada beberapa mustakhik yang tidak lancar mengembalikan modalnya sehingga BAZNAS Kabupaten Brebes merencanakan sebelum mustakhik diberi modal akan diberi ketrampilan,
- j. pelatihan dan pendampingan terlebih dahulu dengan ini diharapkan mustakhik dapat mengembangkan usahanya. (Wawancara dengan Bapak Ibung Bidang Pendistribusian pada tanggal 21 April 2020)
- k. Diterima para anggota organisasi, sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi. Pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes diterima oleh bawahan lainnya bahwa tugas yang diserahkan kepada bawahan oleh ketua dilaksanakan dengan baik dan dengan rasa tanggung jawab. Seperti tugas pengawasan yang dilakukan bidang pendistribusian dan pendamping lapangan yang melakukan pengawasan setiap bulan. (Hasil wawancara dengan Bapak Chusnan Ketua BAZNAS Kabupaten Brebes, pada 9 Januari 2020)

Jika dilihat dari kriteria-kriteria pengawasan menurut Handoko (2019: 371-372) BAZNAS Kabupaten Brebes sudah efektif tetapi ada beberapa kendala-kendala yang dihadapi yang menyebabkan implementasi pengawasan belum secara maksimal. Kendala yang dihadapi antara lain:

a. Lokasi yang Jauh

Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes merupakan daerah pegunungan dan terpencil hal ini menyebabkan kurangnya perhatian secara khusus dan pendampingan kepada para mustakhik.

b. Tidak Ada Komunikasi dengan Mustakhik

Komunikasi adalah kegiatan manusia yang paling kompleks yang dilakukan setiap hari, seperti bercakap-cakap, berdiskusi, memberikan perintah dan lain sebagainya. Komunikasi bisa dikatakan efektif jika pesan yang disampaikan mudah dipahami dan sesuai maksud dari penerima. (Liliweri, 2017: 454) Dalam hal ini komunikasi sangat diperlukan baik komunikasi langsung maupun tidak langsung, dengan adanya komunikasi manusia bisa memahami apa yang telah terjadi dan mengerti maksud sehingga apabila ada kendala yang dihadapi pada saat *controlling* dilakukan organisasi bisa langsung mencari solusi dan melakukan perbaikan dari permasalahan tersebut. Komunikasi yang terjadi antara mustakhik dengan pihak BAZNAS Kabupaten Brebes tidak berjalan semestinya bahwa disini tidak ada komunikasi secara intens. Para mustakhik tidak laporan ke BAZNAS Kabupaten Brebes tetapi melaporkan setiap ada masalah dalam usaha mustakhik atau yang lainnya kepada pimpinan BAZNAS Kabupaten Brebes.

c. Kurangnya sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. (Sutrisno, 2017: 3) Sumber daya manusia sangat

diperlukan dalam organisasi, dengan adanya sumber daya manusia yang memenuhi akan membuat pekerjaan mudah diselesaikan dengan pembagian kerja dan tanggung jawab masing-masing. Organisasi tidak berjalan dengan sendiri tetapi ada kerja sama antara anggota yang memudahkan kegiatan busa berjalan dengan tujuan. Keterbatasan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Brebes mengakibatkan program tersebut belum berjalan secara maksimal, dan belum ada manajemen sendiri tentang pengawasan program pendayagunaan produktif, setiap pengawasan dilakukan oleh bidang pendistribusian dan pendamping dan bersiat sukarela. (Wawancara Dengan Ibu Umi Petugas Audit Internal, Pada Tanggal 13 Mei 2020)

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan tentang Implementasi fungsi *controlling* BAZNAS Kabupaten Brebes dalam pendayagunaan zakat, infak produktif adalah:

1. Implementasi fungsi *controlling* BAZNAS terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes adalah dengan pengawasan langsung dan tidak langsung. *Pertama*, Dalam pengawasan langsung Pengawasan langsung yang dilakukan oleh wakil ketua II bidang pendistribusian dan pendamping dilapangan melakukan pengawasan secara rutin setiap bulan dan melakukan survey sebelum mustakhik mendapatkan bantuan. *Kedua*, pengawaan tidak langsung dengan laporan lisan yaitu bersifat koordinasi internal yaitu tidak terun kelapangan, laporan tersebut tentang angsuran dan perkembangan usaha para mustakhik, laporan tertulis yaitu berupa laporan pertanggung jawaban setiap masing-masing bidang setiap rapat bulanan dan tahunan. BAZNAS Kabupaten Brebes juga melakukan pengawasan melalui beberapa tahap. *Pertama*, penentuan standar sebagai dasar pengawasan yaitu dengan melihat sasaran, tujuan dan target. *Kedua*, penentuan pengukuran pelaksana kegiatan yaitu memberikan waktu kepada para mustakhik untuk mengembalikan modalnya yaitu maksimal 10 bulan. *Ketiga*, Pengukuran pelaksanaan kegiatan yaitu dengan cara menyebar kuesioner kepada para mustakhik untuk mengetahui perkembangannya. *Keempat* perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan yaitu dalam prakteknya apabila ada terjadinya penyimpangan tidak ada sanksi yang diberikan kepada mustakhik karena modal yang diberikan bukan sebagai pinjaman tetapi zakat yang bersifat produktif.

Kelima, pengambilan tindakan koreksi dila diperlukan, yaitu dengan mengubah standar yang dianggap kurang efektif.

2. Hasil Implementasi fungsi *controlling* BAZNAS dalam pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes adalah belum efektif karena masih ada beberapa kendala diantaranya lokasi desa yang jauh, tidak ada komunikasi yang baik dan kekurangan sumber daya manusia.

B. Saran

1. Perkembangan program pendayagunaan zakat, infak produktif BAZNAS Kabupaten Brebes hendaknya ditingkatkan lagi sehingga banyak masyarakat yang kurang mampu yang mendapatkan manfaat jangka panjang.
2. Pengurus BAZNAS Kabupaten Brebes sekiranya dapat meningkatkan kinerja dalam pengawasan program pendayagunaan zakat, infak prduktif ini.
3. Pengurus BAZNAS Kabupaten Brebes sekiranya dapat memberi motivasi kepada para mustakhik dengan cara pembinaan sehingga mustakhik dapat memahami dan mendalami materi bisnis.
4. Pengurus BAZNAS Kabupaten Brebes sekiranya dapat menjalin hubungan yang baik dengan mustakhik dengan silaturahmi guna kelancaran program pendayagunaan zakat, infak produktif.
5. Pengurus BAZNAS Kabuapten Brebes sekiranya dapat komunikasi dengan mustakhik dengan berbagai cara seperti mendatangi rumahnya, komunikasi lewat media telepon dn lainnya. Dengan hal ini BAZNAS Kabuaten Brebes mengetahui langsung permasalahan yang dialami oleh mustakhik dan mencari solusi permasalahan tersebut.
6. Pengurus BAZNAS Kabupaten Brebes sekiranya dapat mengembangkan dan peningkatan pelaksana program pendayagunaan zakat infak produktif.

7. Pengurus BAZNAS Kabupaten Brebes seharusnya melakukan koreksi dan evaluasi untuk melakukan perbaikan dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif.

C. Penutup

Segala puji bagi Allah SWT.yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta inayahnya kepada peneliti. syukur Alkhamdulillah peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangsih ilmu pengetahuan tentang implementasi fungsi *controlling* pendayagunaan zakat, infak produktif.

Peneliti menyadari dalam penulisan skripsi masih banyak kesalahan dan kekurangan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat peneliti harapkan guna kesempurnan skripsi ini.Semoga skripsi ini bermanfaat dbagi semua pihak.Aamiin Ya Robbal Alamiin.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Siti. 2015. *Perkembangan Anak Didik dan Bimbingan Belajar*. Yogyakarta: Depublish.
- Al-Ba'iy, AbdulAl-HamidMahmud. 2006. *Ekonomi Zakat*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Ali, Mohamad Daud. 1988. *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf*. Jakarta: UI-Press.
- Arifin, Gus. 2011. *Zakat, infak, sedekah*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ash-Shiddiqy, T.M. Hasbi. 1953. *Pedoman Zakat*. Jakarta: N.V Bulan Bintang.
- Azwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Budiarto, Eko. 2003. *Pengantar Epidemiologi*. Jakarta: Buku Kedokteran EDC.
- Budiman, Achmad Arif. 2011. *Good Governance Pada Lembaga ZISWAF (Implementasi Pelibatan Pemangku Kepentingan Dalam Pengelolaan ZISWAF)*. Semarang: Kementerian Agama Institut Agama Islam Negeri Walisongo Pusat Penelitian.
- Chaerudin, Ali. 2009. *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*. Sukabumi: CV Jejak.
- Effendi, Usman. 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.
- El-Bantanie, M. Syafi'ie. 2002. *Zakat, Infak dan Sedekah*. Bandung: PT Salamadani Pustaka Semesta.
- Fatmawati, D., RARES, J. J., & Kiyai, B. (2018). Pengawasan Pengelolaan Zakat Di Badan Amil Zakat Nasional Kota Manado. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 4(51).

- Fatmawati, Z. (2016). *Sistem pengawasan dalam pengelolaan zakat (studi kasus BAZNAS Kota Semarang)* (Doctoral dissertation, UIN Walisongo).
- Fatoni, Nur. 2015. *Fikih Zakat Indonesia*. Semarang: CV Karya Abadi Jaya.
- Fitrah, Muh. Luthfiah. 2017. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas dengan Studi Kasus*. Sukabumi: CV Jejak.
- Furqon, Ahmad. 2015. *Manajemen Zakat*. Semarang: CV Karya Abadi Jaya.
- Hafidhuddin, Didin. 2002. *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Handoko, T. Hani. 2019. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2019. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasan M. Ali. 2008. *Zakat dan Infak*. Jakarta: Kencana.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayatullah, Syarif. 2018. *Ensiklopedia Rukun Islam: Zakat*. Jakarta: Indocamp.
- Jonathan Sarwono, 2018, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Edisi 2*, (Yogyakarta: Suluh Media).
- Kasmir, Jakfar. 2003. *Study Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Liliweri, Ali. 2017. *Komunikasi Antar Personal*. Jakarta: Prenada Media.
- Manab, Abdul. 2015. *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Martha, Evi dkk. 2016. *Metodelogi Penelitian Kualitatif untuk Bidang Kesehatan* Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Mufraini, M. Arif. 2006. *Akuntansi Manajemen Zakat*. Jakarta: Kencana.
- Muhammad. 2012. *Zakat Profesi wacana pemikiran dalam fiqih kontemporer*. Jakarta: Selembah.
- Nurbini. 2012. *Manajemen Zakat Produktif*. Semarang: Anggaran DIPA BLU Fakultas Dakwah IAIN Walisongo.
- Pikir, K. T. D. K. A. 2019. *Kajian Teori 1. Konsep Realisasi Dana a. Pengertian Realisasi Dana. Realisasi Dana Amal Sosial (AMSOS) Majelis Ta'lim PT Bormindo Nusantara dalam Pemberdayaan Anak Yatim di Kelurahan Batang Obo Kecamatan Bathin, 9*.
- Qaradhawi, Yusuf. 2005. *Spektrum Zakat dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*. Jakarta: Zikrul Hakim.
- Riskyana, D. 2019. *Efektivitas pendayagunaan dana Zakat Infak Sedekah dan Wakaf (ZISWAF) melalui program Mandiri Entrepreneur Center (MEC) Yatim Mandiri Surabaya (Doctoral dissertation, UIN Sunan Ampel Surabaya)*.
- Rofiq, Ahmad. 2011. *Rekonstruksi Rancang Bangun Tata Kelola Zakat di Indonesia*. (Semarang: Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Islam).
- Sari, Elsi Kartika. 2006. *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*. Jakarta: Grasindo.
- Sarinah, Mardalena, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Deepublish.
- Sedjati, Retina, Sri. 2015. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Siswanto, H. B. 2005, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudaryono. 2017. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sudibyso, Bambang, dkk. 2017. *Zakat Untuk Kemandirian Umat Melalui Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS.

- Sule, Erni Tisnawati, Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Supena, Ilyas, Darmuin. 2009, *Manajemen Zakat*. Semarang: Walisongo Press.
- Suprihanto, John. 2014. *Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Susilawati, I., Sarbini, A., & Setiawan, A. I. (2016). Implementasi Fungsi Manajemen dalam Pelayanan Bimbingan Manasik Haji di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 1(2).
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.
- Terry, George R. Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara).
- Umar, Husaen. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuni, S. 2017. *Peranan LAZ sebagai pengelola zakat dalam pendayagunaan zakat produktif: Studi kasus Rumah Zakat Medan*. *AT-TAFAHUM: Journal of Islamic Law*, 1(2).
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2014. *Manajemen*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Zuhri, Saefudin. 2011. *Zakat di Era Reformasi (Tata Kelola Baru) Undang-undang Pengelolaan Zakat No 23 Tahun 2011*. Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.
- Wawancara dengan Bapak Chusnan Zein selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Brebes.
- Wawancara dengan Bapak Abdul Haris selaku Wakil Ketua IV Bidang Sumber Daya Manusia.

Wawancara dengan Bapak Ibung Darojatun selaku Bagian Pendistribusian dan Pelaksana Bidang Administrasi, SDM Kesbang BAZNAS Kabupaten Brebes

Wawancara dengan Ibu Umi Amaliyah selaku Petugas Audit Internal.

Wawancara dengan Ibu Ekha selaku Penerima Bantuan Program Pendayagunaan Zakat Infak Produktif.

<https://brebeskab.bps.go.id>, diakses pada tanggal 16 Juni 2020 Pukul 23.00.

<https://jateng.tribunnews.com/amp/2019/11/21/dari-34-desa-miskin-di-brebes-10-di-antaranya-kategori-sangat-miskin> diakses pada 17/6/2020).

<https://www.kompasiana.com/amp/rizkihan/desa-cikeusal-lor-dan-mata-pencarian>”Desa Cikeusal Lor dan Mata Pencarian” diakses pada tanggal 16 Juni 2020 Pukul 22.30 WIB.

Lampiran 1

Pedoman Wawancara

Pelaksana Bidang Administrasi, SDM Kesbang BAZNAS Kabupaten Brebes

1. Bagaimana sejarah berdirinya BAZNAS Kabupaten Brebes?
2. Apa visi dan misi BAZNAS Kabupaten Brebes?
3. Apa tujuan BAZNAS Kabupaten Brebes?
4. Bagaimana Struktur kepengurusan BAZNAS Kabupaten Brebes?
5. Bagaimana pembagian kerjanya?
6. Program apa saja yang sudah dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes untuk mensejahterakan masyarakat?
7. Bagaimana gambaran mengenai program tersebut?

Ketua BAZNAS Kabupaten Brebes

1. Apakah zakat produktif merupakan bagian dari program BAZNAS Kabupaten Brebes?
2. Siapa yang bertanggung jawab dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif?
3. Apakah *controlling* perlu dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes?
4. Apa tujuan adanya program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan baik jangka pendek maupun jangka panjang?
5. Seberapa pentingkah *controlling* dalam pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
6. Apakah *controlling* yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan dilakukan secara rutin?

7. Siapa yang bertugas melakukan *controlling* program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
8. Apa saja tugas dari petugas yang melakukan *controlling* terhadap program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
9. Bagaimana indikator mustakhik dinyatakan berhasil mengembangkan usahanya?
10. Bagaimana cara *controlling* yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
11. Bagaimana proses dan langkah-langkah penerapan fungsi *controlling* terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
12. Bagaimana metode *controlling* yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
13. Bagaimana hasil setelah adanya *controlling* yang dilakukan BAZNAS Brebes terhadap pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
14. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam *controlling* program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?
15. Apa saja langkah-langkah yang ditempuh untuk mengatasi kendala atau hambatan tersebut?

Bidang Pendistribusian BAZNAS Kabupaten Brebes

1. Bagaimana pendistribusian zakat di BAZNAS Kabupaten Brebes?
2. Bagaimana tata kelola zakat, infak produktif di BAZNAS Kabupaten Brebes?
3. Berapa besar dana yang dihimpun untuk program pendayagunaan zakat, infak produktif di BAZNAS Kabupaten Brebes?
4. Siapa yang bertanggung jawab dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif?
5. Kapan pendistribusian zakat, infak produktif dilakukan?
6. Dimana saja letak lokasi pendayagunaan zakat, infak produktif yang ada di Brebes?
7. Bagaimana BAZNAS Kabupaten Brebes mendapatkan mustakhik? Bagaimana prosesnya?
8. Bagaimana mekanisme dalam penentuan yang diberikan zakat, infak produktif?
 - a. Siapa saja sasarannya?
 - b. Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi supaya mendapatkan bantuan?
 - c. Bagaimana proses penentuan mustakhik zakat di BAZNAS Kabupaten Brebes?
 - d. Apakah BAZNAS Kabupaten Brebes mempunyai kriteria dalam menentukan mustakhik zakat?
 - e. Berapa jumlah mustakhik yang menerima program pendayagunaan zakat produktif?
9. Apakah dalam pelaksanaan program pendayagunaan zakat, infak produktif ada yang mendampingi?
10. Berapa kali pendampingan yang dilakukan BAZNAS Brebes dalam program pendayagunaan zakat produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan?

Petugas Audit Internal

1. Bagaimana proses dalam pengawasan program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusa Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
2. Apa standar pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
3. Apakah ada badan yang mengawasi dalam program pendayagunaan zakat, infak produktif?
4. Bagaimana melakukan pengukuran pelaksanaan kegiatan dalam pengawasan?
5. Apakah setiap ada penyimpangan ada sanksinya baik itu amil mau pun mustahik?
6. Apa hambatan yang sering terjadi dalam pengawasan program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
7. Bagaimana teknik pengawasan secara langsung yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
8. Bagaimana teknik pengawasan secara lisan maupun tulisan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
9. Apakah ada teknik pengawasan khusus yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
10. Bagaimana hasil pengawasan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kec. Ketanggungan Kabupaten Brebes?

Bidang Sumber Daya Manusia BAZNAS Kabupaten Brebes

1. Apa saja tugas pendamping BAZNAS Kabupaten Brebes terhadap program pendayagunaan zakat, infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
2. Berapa jumlah pendamping BAZNAS Kabupaten Brebes?
3. Berapa kali dalam melakukan pendampingan dalam program pendayagunaan zakat infak produktif di desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes?
4. Apakah dalam menjalankan tugasnya pendamping melakukan koordinasi dengan BAZNAS Kabupaten Brebes?
5. Bagaimana peran pendamping dalam membantu mengawasi usaha yang diberikan bantuan?
6. Apa saja kendala yang sering dihadapi dalam melakukan pendampingan?
7. Bagaimana dalam menangani kendala tersebut?

Penerima Manfaat

1. Apakah ibu/bapak menerima program pendayagunaan zakat, infak produktif dari BAZNAS Kabupaten Brebes?
2. Sejak kapan ibu/bapak menerima bantuan tersebut dan sampai kapan berakhirnya?
3. Apakah ibu/bapak ada target yang diberikan oleh lembaga zakat? Semisal target untuk menyelesaikan program, atau target untuk mengalami peningkatan?
4. Apakah ibu/bapak pernah diajak berdiskusi tentang pelaksanaan program tersebut?
5. Apa yang ibu/bapak rasakan setelah menerima bantuan program tersebut?
6. Apakah ada perubahan sebelum dan sesudah menerima bantuan dari program ini?

7. Apakah ibu/bapak harus melaporkan perkembangan program kepada BAZNAS Kabupaten Brebes?
8. Apakah ada kendala/ kesulitan dalam menjalankan usaha?
9. Bagaimana cara ibu/bapak dalam mengatasi kendala/kesulitan tersebut?
10. Siapa yang ibu/bapak ajak untuk berdiskusi dalam mengatasi kendala/kesulitan tersebut?

Lampiran II

DOKUMENTASI



**Pentasyarufan Dana Zakat Program Indonesia Makmur
BAZNAS Kabupaten Brebes**



Gerakan Sadar Zakat di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Brebes



**Pembinaan UPZ dan Peningkatan Kualitas SDM Zakat
BAZNAS Kabupaten Brebes**




**Wawancara dengan Ibu Umi selaku Petugas Audit Internal
BAZNAS Kabupaten Brebes**



**Rapat Koordinasi Optimalisasi Pendistribusian dan Pendayagunaan
ZIS BAZNAS Kabupaten Brebes**

Lampiran III

**BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)**
KABUPATEN BREBES
Sekretariat : Jalan Jendral A. Yani No. 59 Brebes Telp. (0283) 672237 email : baznas.brebes@gmail.com

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN
NOMOR : 88/BAZNAS.BBS/VI/2020

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Dr. KH. Chusnan Zein, MA
Alamat : Jalan Jendral A. Yani No. 59 Brebes
Jabatan : Ketua BAZNAS

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Umi Farkhanah
Tempat & Tanggal Lahir : Brebes, 13 Febuari 1998
NIM : 1601036026
Jurusan : Manajemen Dawah


Benar nama tersebut telah melakukan penelitian di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Brebes dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul :

"Implementasi Fungsi Controlling BAZNAS Terhadap Pendayagunaan Zakat, Infaq Produktif di Desa Cikeusal Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagai mestinya.

Brebes, 3 Juni 2020

Ketua-


Dr. KH. CHUSNAN ZEIN, MA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Umi Farkhanah
Tempat Tanggal Lahir : Brebes, 13 Februari 1998
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Desa Jubang, Rt. 06 Rw. 01 Kecamatan Bulakamba
Kabupaten Brebes
No. Hp : 085741874926
Email : umifarkhanah1398@gmail.com
Pendidikan : MI Hidayatul Mubtadiin Jubang
MTS Nurul Huda Jubang
SMA N 1 Larangan
UIN Walisongo Semarang

Demikian data saya buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 29 Mei 2020

Penulis

Umi Farkhanah