

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Strategi Peningkatan Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Jepara Periode 2009-2012 Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard***

Berikut ini analisis mengenai strategi peningkatan kinerja BAZNAS Kabupaten Jepara periode 2009-2012 jika dilihat dari kacamata *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis/intern serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

##### **4.1.1 Perspektif keuangan**

Perspektif keuangan ini menyangkut tentang usaha BAZNAS Kabupaten Jepara dalam meningkatkan penghimpunan dananya setiap saat. Beberapa upaya yang telah dilakukan BAZNAS Kabupaten Jepara dalam penghimpunan dana, antara lain:

###### **1) Membentuk UPZ (Unit Pengumpul Zakat)**

Sesuai dengan Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, BAZNAS dapat membentuk UPZ di setiap instansi pemerintahan untuk membantu tugas dan fungsinya. Hal ini pula yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Jepara. BAZNAS membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di 16 kecamatan se Kabupaten Jepara.. Mengingat luasnya wilayah Jepara sendiri, maka dengan adanya UPZ

ini akan sangat bermanfaat terutama dalam menunjang kinerja dari BAZNAS Kabupaten Jepara dalam hal *funding*.

## **2) Menyediakan rekening penyaluran zakat, infaq dan shadaqah**

BAZNAS menyadari bahwa tidak semua masyarakat, khususnya muzakki memiliki waktu khusus untuk menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS. Oleh karena itu, untuk memudahkan muzakki dalam menyalurkan zakat, infaq dan shadaqahnya, BAZNAS Kabupaten Jepara menyediakan rekening di berbagai bank, antara lain:

### **a) Rekening penyaluran zakat**

1. Bank BRI dengan Nomor Rekening 0022-01-010793-50-4.
2. Bank BNI Syari'ah dengan Nomor Rekening 0 1 8 9 10 11 12 4.
3. Bank Jateng Syari'ah dengan Nomor Rekening 5-033-18050-5.

### **b) Rekening penyaluran shadaqah**

1. Bank BNI Syari'ah dengan Nomor Rekening 0164922701.

Melalui rekening ini, BAZNAS Kabupaten Jepara berharap akan semakin banyak masyarakat yang menyalurkan zakat, infaq serta shadaqahnya. Dan ini tentunya akan berpengaruh signifikan terhadap tingkat penghimpunan dana oleh BAZNAS Kabupaten Jepara. Dana ini untuk selanjutnya disalurkan kepada umat yang termasuk golongan mustahik.

## **3) Program Pekan Peduli Sosial (PPS)**

Pekan Peduli Sosial (PPS) merupakan kegiatan latihan beramal bagi peserta didik dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) sampai

dengan perguruan tinggi se Kabupaten Jepara. Pelaksananya sendiri dilakukan satu tahun sekali dengan jangka waktu kegiatan selama satu minggu. Program ini mulai dilaksanakan pada tahun 2011 dan terus berkelanjutan sampai sekarang. Pada tahun 2011 memperoleh dana sebesar Rp 363.809.720 sedangkan pada tahun 2012 memperoleh Rp 305.592.950.<sup>48</sup> Selama dua tahun penyelenggaraan, hasilnya cukup signifikan, meskipun pada tahun kedua pelaksanaannya mengalami penurunan 16 %. BAZNAS Kabupaten Jepara tetap optimis bahwa program ini akan selalu mengalami peningkatan hasil setiap tahunnya, karena disamping bersifat kemanusiaan sekaligus mengandung nilai pendidikan yang tinggi.

#### **4) Berusaha menjadikan PNS, BUMN dan BUMD sebagai sponsor penunaian zakat**

Upaya lainnya yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Jepara untuk semakin merangsang penghimpunan dananya adalah dengan mengirimkan surat himbauan kepada kepala SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) se Kabupaten Jepara guna menghimbau para PNS untuk dapat menyalurkan zakat, infaq maupun shadaqahnya melalui BAZNAS Kabupaten Jepara setiap bulannya. Sebenarnya zakat pernah diwajibkan kepada PNS setiap bulannya oleh Bupati Jepara. Namun berjalannya waktu banyak diantara mereka yang merasa kurang setuju dengan kewajiban tersebut. Mengingat bahwa

---

<sup>48</sup> Laporan kegiatan Pekan Peduli Sosial BAZNAS Kabupaten Jepara

pelaksanaan zakat tidak boleh dipaksakan sehingga wajib zakat bagi PNS pun dihapus. Meskipun begitu, tidak sedikit pula PNS yang menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS Kabupaten Jepara.

Tidak hanya PNS, namun peran BUMN dan BUMD juga sangat penting. Dalam laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara periode 2009-2012, penyaluran zakat oleh BUMN dan BUMD mengalami pasang surut. Ketika hal ini bisa dimaksimalkan, maka akan menjadi *spirit* tersendiri bagi masyarakat dalam penunaian zakat melalui BAZNAS Kabupaten Jepara.<sup>49</sup>

Dari berbagai upaya yang telah dilakukan BAZNAS dampaknya cukup signifikan, terbukti Setiap tahunnya BAZNAS Kabupaten Jepara mengalami peningkatan dalam hal penghimpunan dana zakat, infaq maupun shadaqahnya. Hal ini bisa dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Penghimpunan dana BAZNAS Kabupaten Jepara**

Jenis	2009	2010	2011	2012
Zakat Mal	Rp 249.447.820	Rp 419.239.082	Rp 797.356.629	Rp 1.932.224.352
Infaq dan shadaqah	Rp 19.991.758	Rp 103.030.511	Rp 258.421.131	Rp 383.134.423
PPS	-	-	Rp 363.809.720	Rp 305.592.950
Jumlah	Rp 269.439.578	Rp 522.269.593	Rp 1.419.587.480	Rp 2.620.951.725

Sumber: Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara

Dari sisi keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara Mulai periode 2009 sampai 2012, mengalami peningkatan secara signifikan. Pada

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan Mukhyiddin, M.P.d., selaku pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang Tata Usaha pada 22 Desember 2012

tahun 2009 BAZNAS berhasil menghimpun dana sebesar Rp 269.439.578 yang kemudian pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 93 %. Peningkatan drastis terjadi pada tahun 2011, karena mulai tahun tersebut BAZNAS Kabupaten Jepara memiliki program baru dalam hal *funding*, yaitu program Pekan Peduli Sosial dan ikut menunjang peningkatan penghimpunan dana sebesar 171 % dari tahun sebelumnya. Ini tentunya menjadi prestasi sekaligus menambah motivasi BAZNAS Kabupaten Jepara dalam menjalankan setiap program kerjanya. Pada tahun 2012, mengalami peningkatan dengan perolehan sebesar 85 % dari tahun sebelumnya. Meskipun pertahunnya mengalami peningkatan yang signifikan, namun jika dibandingkan dengan potensi zakat di jepara tahun 2009 yang mencapai Rp 20.515.554.925, hal ini tentunya masih jauh dari pencapaian yang maksimal.

Meningkatnya perolehan zakat, infaq dan shadaqah tentunya tidak terlepas dari peran muzakki sebagai pemilik harta. Berikut ini jumlah muzakki yang aktif pada setiap periodenya:<sup>50</sup>

**Tabel 4.2**

**Jumlah muzakki yang aktif**

Sumber	Jumlah muzakki yang aktif			
	2009	2010	2011	2012
Instansi (pemerintahan dan pendidikan)	50	95	79	64

<sup>50</sup> Laporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara

BUMD	1	4	3	3
BUMN	1	3	5	1
Unit usaha swasta	3	4	2	3
Personal	71	38	341	68

Sumber : Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara

Muzakki personal dan instansi pemerintahan / pendidikan lebih mendominasi dalam penunaian zakat, infaq dan shadaqah. Sementara itu, potensi BUMD, BUMN dan unit usaha swasta masih belum cukup optimal. Terlebih lagi bidang industri / unit usaha swasta, yang sebenarnya memiliki potensi zakat sangat besar. Berikut ini sektor industri / unit usaha swasta yang diunggulkan di Kabupaten Jepara.<sup>51</sup>

**Tabel 4.3**

**Sektor industri unggulan di Kabupaten Jepara**

<b>Sektor industry</b>	<b>Jumlah unit usaha</b>	<b>Nilai produksi Pertahun</b>
<b>1. Furniture kayu</b>	4.022 unit	Rp 1.263.795.246.000
<b>2. Kerajinan kayu</b>	330 unit	Rp 7.093.165.000
<b>3. Tenun torso</b>	291 unit	Rp 270.432.786.000
<b>4. Monel</b>	215 unit	Rp 542.880.000
<b>5. Konveksi</b>	763 unit	Rp 60.225.484.000
<b>6. Bordir</b>	275 unit	Rp 20.874.616.000
<b>7. Rokok</b>	19 unit	Rp 13.789.310.000

<sup>51</sup> Laporan Badan Pusat Statistik Kabupaten Jepara tahun 2012

<b>8. Makanan</b>	1.879 unit	Rp 13.556.628.000
<b>9. Kerajinan rotan</b>	468 unit	Rp 4.278.610.000
<b>10. Gerabah</b>	51 unit	Rp 420.361.000
<b>11. Genteng</b>	709 unit	Rp 5.037.814.000
<b>Jumlah</b>		Rp 1.660.046.900.000

Sumber : Laporan BPS Kabupaten Jepara

Proyeksi jumlah produksi di bidang industri mencapai lebih dari 1,6 Triliun. Jika diambil 2,5 % sebagai zakatnya, maka potensi zakat di bidang industri Kabupaten Jepara pada tahun 2012 mencapai angka Rp 41.501.172.500. Namun, penyerapan potensi zakat di bidang ini belum bisa terserap maksimal. Dalam hal ini, BAZNAS Kabupaten Jepara masih dalam tahap melakukan pendekatan terhadap para pengusaha, mengingat zakat tidak dapat dipaksakan. BAZNAS menyadari belum maksimalnya penyerapan potensi zakat pada bidang ini, karena kesadaran dari para pengusahanya masih tergolong minim. Masih banyak para pengusaha yang memandang sebelah mata mengenai arti penting penunaian zakat melalui BAZNAS Kabupaten Jepara.

Berdasarkan analisa pada perspektif keuangan, terdapat beberapa hal yang masih perlu ditingkatkan:

- a) Potensi zakat muzakki personal tahun 2009 senilai Rp Rp 20.515.554.925, sampai tahun 2012 baru terserap Rp 2.620.951.725. Jadi, hal ini menjadi pekerjaan rumah bagi BAZNAS Kabupaten

Jepara sebagai lembaga pengelola zakat dan bagi muzakki sebagai pihak yang memiliki potensi harta untuk disalurkan kepada sesama umat yang membutuhkan bantuan.

- b) Potensi zakat bidang industri sebesar Rp 1.660.046.900.000, belum bisa terserap maksimal. Pendekatan kepada para pengusaha nampaknya harus selalu dilakukan guna meningkatkan kesadaran agar turut andil menyumbangkan materinya guna membantu sesama. Agar lebih efektif model pendekatannya bisa langsung kepada asosiasi pengusaha.
- c) Untuk lebih mengoptimalkan penghimpunan dana dari program Pekan Peduli Sosial, waktu pelaksanaannya perlu ditambah.

#### **4.1.2 Perspektif *costumer* / pelanggan**

Perspektif pelanggan menyangkut tentang sejauhmana usaha BAZNAS Kabupaten Jepara dalam memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada muzakki dan mustahik. Program pelayanan yang dimiliki BAZNAS Kabupaten Jepara meliputi:

##### **1. Sosialisasi**

Tahun 2009 merupakan awal perjuangan BAZNAS Kabupaten Jepara untuk menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pengelola zakat, infaq dan shadaqah di Kabupaten Jepara. Di masa-masa awal itu, BAZNAS gencar melakukan sosialisasi tentang keberadaannya sebagai lembaga pengelola zakat, utamanya kepada instansi pemerintahan maupun pendidikan se Kabupaten Jepara. BAZNAS



juga mengadakan event lomba mengarang dengan bertepatan zakat untuk mendekatkan diri kepada para pelajar. BAZNAS Kabupaten Jepara juga melakukan sosialisasi baik melalui media cetak, seperti surat kabar, penyebaran *pamflet*, dan juga juga melalui media elektronik seperti melalui radio R-Lisa Jepara.

BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan sosialisasi secara langsung dengan mendatangi daerah-daerah yang menurut pemantauan BAZNAS masih minim tingkat kesadaran zakatnya, mendatangi majelis-majelis taklim, silaturahmi khusus kepada aghniya' (muzakki) potensial, maupun dengan meminta disediakan waktu disela-sela pertemuan para pimpinan daerah guna mensosialisasikan tentang pentingnya peran zakat dalam perekonomian umat. Sosialisasi ini dilakukan secara *continue* agar kesadaran masyarakat akan pentingnya zakat tidak pupus terhapus oleh perjalanan waktu.<sup>52</sup>

## 2. Jemput bola

Artinya dari petugas BAZNAS Kabupaten Jepara bersedia mengambil zakat ke rumah muzakki. Jadi, bagi muzakki yang sedang sibuk dan tidak memiliki waktu, dapat menghubungi BAZNAS Kabupaten Jepara dan petugas akan langsung datang untuk menjemput zakat dari muzakki. Yang sudah berjalan selama ini, BAZNAS menjemput bola zakat dari dinas instansi dan juga para

---

<sup>52</sup> Wawancara dengan Mukhyiddin, M.P.d., selaku pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang Tata Usaha pada 22 Desember 2012

muzakki serta para aghniya' besar potensial. Sementara muzakki personal sebagian besar menyalurkan zakatnya melalui rekening maupun dengan datang langsung ke kantor BAZNAS Kabupaten Jepara.

### **3. Konsultasi dan penghitungan zakat**

Jika muzakki belum mengerti tentang nominal zakat yang mesti dikeluarkan, bisa menghubungi petugas ataupun datang langsung ke kantor BAZNAS Kabupaten Jepara. Petugas akan membantu mendata seluruh harta kekayaan dari pihak muzakki, selanjutnya dilakukan penghitungan besarnya zakat yang seharusnya dikeluarkan. Mayoritas muzakki sebelum memberikan zakat, infaq maupun shadaqahnya, mendatangi kantor BAZNAS Kabupaten Jepara terlebih dahulu guna berkonsultasi dan minta dihitung zakat yang harus dikeluarkannya. Setelah itu muzakki dapat menyalurkan zakat, infaq dan shadaqahnya baik melalui rekening maupun dibayarkan langsung di kantor BAZNAS Kabupaten Jepara.

Masih menyangkut dengan kualitas pelayanan, BAZNAS Kabupaten Jepara dalam merekrut pegawai/SDMnya mengutamakan pada kompetensi yang dimiliki. Karena selain kejujuran, kemampuan staff/pegawai dalam hal pemahaman zakat serta penerapannya dalam manajemen sangat *urgen*, terutama pada hal-hal yang berhubungan dengan pencatatan/pengadministrasian. Dalam rangka menunjang hal tersebut, maka BAZNAS Kabupaten Jepara secara khusus

mendelegasikan 2 orang staff/pegawainya untuk mengikuti pendidikan akuntansi yang diadakan oleh BAZNAS pusat. Hal ini sangat penting karena pelaporan keuangan yang dibuat harus menyesuaikan dengan pedoman akuntansi yang berlaku, karena setiap saat BAZNAS harus siap diaudit oleh akuntan publik .<sup>53</sup>

Selain itu, BAZNAS Kabupaten Jepara tentunya membutuhkan sarana prasarana yang dapat menunjang proses pelayanan optimal. Ketika dilakukan wawancara dengan Ali Irfan Mukhtar , BA., menyatakan bahwa BAZNAS Kabupaten Jepara selalu memperhatikan sarana prasarana dengan menyediakan segala keperluan yang dibutuhkan, seperti komputer, peralatan kantor, kendaraan dinas dan lain sebagainya. Dengan adanya sarana prasarana tersebut diharapkan mampu memaksimalkan pelayanan yang dilakukan oleh staff / pegawai kepada muzakki.<sup>54</sup>

BAZNAS Kabupaten Jepara melakukan koordinasi dengan UPZ se Kabupaten Jepara guna lebih memacu kinerja masing-masing UPZ. Pada tahun 2012 BAZNAS juga mengadakan pelatihan kepada UPZ desa/kelurahan dan kecamatan se Kabupaten Jepara dalam bentuk *workshop* dengan jumlah peserta kurang lebih 500 orang. Upaya-upaya ini merupakan bentuk apresiasi dan juga tanggung jawab BAZNAS untuk

---

<sup>53</sup> Wawancara dengan Ali Irfan Mukhtar, BA., selaku ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada 20 September 2013.

<sup>54</sup> Wawancara dengan Ali Irfan Mukhtar, BA., selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada 20 September 2013

semakin memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya sehingga kualitas pelayanan yang diberikan sesuai dengan harapan.<sup>55</sup>

BAZNAS Kabupaten Jepara juga membuat laporan tentang kinerjanya dalam setiap periode, serta mempertanggungjawabkan kepada Bupati, DPRD, BAZNAS Provinsi, BAZNAS Pusat serta menyampaikan buku laporan kepada para muzakki. Hal ini dilakukan untuk menjaga kepercayaan dari para muzakki dan tentunya sesuai dengan aturan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pasal 29.<sup>56</sup>

Berdasarkan perspektif *costumer*, ada hal yang hendaknya mendapatkan perhatian BAZNAS Kabupaten Jepara:

1. Mengenai sosialisasi zakat oleh BAZNAS Kabupaten Jepara, hendaknya lebih ditingkatkan lagi. Hal ini karena jika dihubungkan dengan adanya sumber-sumber dana potensial yang belum terserap optimal dan potensi zakat yang ada di Kabupaten Jepara, tentunya penghimpunan dana yang signifikan selama ini, belum bisa dikatakan optimal.
2. Kepercayaan muzakki yang merupakan salah satu kunci keberhasilan BAZNAS, hendaknya selalu dijaga. Dengan kepercayaan tersebut tentunya semakin banyak muzakki yang lebih memilih menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS Kabupaten Jepara.

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Mukhyiddin, M.Pd., selaku Pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang Tata Usaha pada 22 Desember 2012

<sup>56</sup> Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, hal. 13-14

#### 4.1.3 Perspektif proses bisnis / intern

Perspektif proses bisnis / intern merupakan usaha BAZNAS untuk mengentaskan kemiskinan secara adil dan tepat, melalui pendayagunaan serta pemberdayaan terhadap hal-hal yang seharusnya diunggulkan. Berikut ini besaran alokasi pendayagunaan dan pemberdayaan zakat BAZNAS Kabupaten Jepara:<sup>57</sup>

**Tabel 4.4**

**Perolehan, alokasi pendayagunaan serta pemberdayaan dana  
Oleh BAZNAS Kabupaten Jepara**

<b>Tahun</b>	<b>Perolehan</b>	<b>Alokasi pendayagunaan</b>	<b>Alokasi pemberdayaan</b>
<b>2009</b>	Rp 269.439.578	Rp 217.641.000	-
<b>2010</b>	Rp 522.269.593	Rp 369.730.175	-
<b>2011</b>	Rp 1.419.587.480	Rp 1.401.296.550	Rp 76.171.458
<b>2012</b>	Rp 2.620.951.725	Rp 2.570.290.765	Rp 50.660.960

Sumber : Laporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara

Alokasi pendayagunaan di atas, diberikan kepada golongan yang kurang mampu guna membantu meringankan beban mereka dalam memenuhi kebutuhan pokoknya (konsumtif). Sedangkan alokasi pemberdayaan, digunakan untuk membentuk kelompok usaha dengan nama Kelompok Binaan Zakat pada tahun 2011. Alokasi dana pembentukan KBZ sebesar Rp 20.000.000. Sedangkan sisanya sebesar Rp 56.171.458 yang berasal dari program Pekan Peduli sosial, digunakan

<sup>57</sup> Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara

sebagai bantuan modal usaha mustahik. Jenis usaha dalam KBZ, diberdayakan dalam bentuk peternakan kambing yang berlokasi di desa Kecapi Tahunan Jepara. Sampai saat ini perkembangannya masih dalam tahap pembinaan dan pengawasan oleh BAZNAS Kabupaten Jepara.

Bertambahnya penghimpunan dan pendistribusian zakat, ternyata belum berbanding lurus dengan penurunan jumlah penduduk miskin. Badan Pusat Statistik Jepara menyatakan bahwa jumlah penduduk miskin tiap tahunnya meningkat. Hal ini nampaknya juga dipengaruhi seiring bertambahnya jumlah penduduk serta realisasi pemberdayaan zakat yang belum optimal. Berikut ini tabel keadaan penduduk di Kabupaten Jepara tiga tahun terakhir.<sup>58</sup>

**Tabel 4.5**  
**Pertumbuhan penduduk**  
**Dan jumlah penduduk miskin di Kabupaten Jepara**

<b>Tahun</b>	<b>Pertumbuhan penduduk</b>	<b>Jumlah penduduk miskin</b>
<b>2009</b>	1.107.973 jiwa	104.744 jiwa
<b>2010</b>	1.097.280 jiwa	111.564 jiwa
<b>2011</b>	1.123.439 jiwa	405.005 jiwa

**Sumber: Laporan BPS Kabupaten Jepara**

Jika melihat pada tabel sebelumnya, alokasi pendayagunaan zakat secara konsumtif jauh lebih besar dibandingkan dengan model pemberdayaan zakat secara produktif. Padahal dengan pemberdayaan

---

<sup>58</sup> Laporan Badan Pusat Statistik Kabupaten Jepara

zakat secara produktif, dapat melatih sifat kemandirian serta ketrampilan dari mustahik, serta adanya harapan besar untuk merubah status mustahik menjadi muzakki. Mengenai hal ini, pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara menyatakan bahwa mulai tahun 2011, BAZNAS sudah melakukan pemberdayaan zakat produktif berupa pemberian modal usaha bagi mustahik, meskipun alokasinya belum maksimal. Hal ini karena BAZNAS melihat perkembangan keadaan penduduk miskin di Kabupaten Jepara sendiri cenderung bertambah, sehingga perhatian utama masih difokuskan pada pendayagunaan zakat konsumtif untuk membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan pokoknya.<sup>59</sup>

Mengenai wilayah yang menjadi prioritas BAZNAS Kabupaten Jepara dalam pendistribusian zakat meliputi Desa Sowan Lor, Desa Karanggondang, Desa Bondo, Jeruk Wangi, Desa Plajan, Desa Ujungwatu, Sumber Rejo, Jugo, Banyumanis dan Desa Tunahan. Wilayah ini menurut pemantauan Pemkab Jepara tergolong daerah yang masyarakatnya perlu dibantu.<sup>60</sup>

Mulai tahun 2011 BAZNAS memiliki program baru, yaitu Pekan Peduli Sosial. Pekan Peduli Sosial (PPS) merupakan kegiatan latihan beramal bagi peserta didik dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) sampai dengan perguruan tinggi se Kabupaten Jepara. Pada tahun 2011 dan 2012 berhasil menghimpun dana berurutan sebesar Rp 363.809.720

---

<sup>59</sup> Wawancara dengan Mukhyiddin, M.Pd., selaku pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara Bidang Tata Usaha pada 22 Desember 2012

<sup>60</sup> Wawancara dengan Ali Irfan Mukhtar, BA., selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada 20 September 2013

dan Rp 305.592.950.<sup>61</sup> Hasil dari program ini, pemanfaatannya sebagai berikut:

- 1) 50 % untuk membantu murid / mahasiswa di madrasah / sekolah tempat dilaksanakannya PPS. Pendayagunaan pada tahun 2011 sebesar RP 181.904. 860 dan pada 2012 sebesar Rp 152.796.475.
- 2) 25 % diserahkan ke UPZ Kecamatan untuk membantu usaha fuqara-masakin dengan rincian 15 % untuk usaha fuqara-masakin, berturut-turut pada tahun 2011 dan 2012 pendayagunaannya sebesar Rp 54.571.458 dan Rp 45.838.942. Sedangkan sisanya 10 % untuk biaya operasional kerjasama dengan P3N, berturut-turut 2011 dan 2012 sebesar Rp 36.380.972 dan Rp 30.559.295.
- 3) 25 % diserahkan ke BAZNAS Kabupaten Jepara untuk dibantukan kepada panti sosial se Kabupaten Jepara dengan rincian 15 % untuk panti sosial, berturut-turut pada tahun 2011 dan 2012 pendayagunaannya sebesar Rp 54.571.458 dan 45.838.942. Sedangkan sisanya 10 % untuk biaya operasional, berturut-turut 2011 dan 2012 sebesar Rp 36.380.972 dan Rp 30.559.295.

Perlu disyukuri juga bahwa pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kabupaten Jepara mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, baik dari muzakki maupun dari pihak birokrasi sendiri. Muzakki indikatornya adalah meningkatnya masyarakat yang menyalurkan zakat, infaq dan shadaqah melalui BAZNAS Kabupaten Jepara. Sedangkan dari pihak

---

<sup>61</sup> Laporan kegiatan Pekan Peduli Sosial BAZNAS Kabupaten Jepara



birokrat, yaitu Bupati Jepara menempati jajaran dewan pertimbangan BAZNAS serta adanya dana alokasi khusus untuk membantu biaya operasional BAZNAS Kabupaten Jepara setiap tahunnya. Berikut ini tabel mengenai besaran dana bantuan untuk operasional BAZNAS Kabupaten Jepara:<sup>62</sup>

**Tabel 4.6**  
**Bantuan operasional dari Pemkab Jepara**

<b>Tahun</b>	<b>Bantuan Operasional</b>
2009	Rp 150.000.000
2010	Rp 150.000.000
2011	Rp 100.000.000
2012	Rp 100.000.000

**Sumber : Laporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara**

Dana bantuan ini dirasakan sangat *urgen*, karena nantinya digunakan untuk membantu operasional, baik bagi BAZNAS Kabupaten Jepara maupun bagi UPZ kecamatan. Jika hanya mengandalkan dana dari perolehan zakat, infaq dan shadaqah, dikhawatirkan dana yang seharusnya diberikan kepada mustahik habis untuk biaya operasional BAZNAS.<sup>63</sup>

Berdasarkan analisa pada perspektif proses bisnis / intern, terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan:

---

<sup>62</sup> Laporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Jepara

<sup>63</sup> Wawancara dengan Mukhyiddin, M.P.d., selaku pengurus BAZNAS Kabupaten Jepara bidang Tata Usaha pada 22 Desember 2012

- a) realisasi pemberdayaan zakat produktif nampaknya perlu dioptimalkan. Dengan pendayagunaan secara konsumtif saja, belum cukup untuk membantu mustahik terlepas dari belenggu kemiskinan. Perlu adanya upaya untuk melatih kemandirian dan juga ketrampilan mustahik. Diharapkan dengan pelatihan tersebut, akan berpengaruh terhadap pola pemanfaatan dana zakat yang diberikan. Sehingga kelak dengan ketrampilan yang dimiliki, dapat menghasilkan nilai ekonomis bagi mustahik.
- b) Mengenai upaya pemberian modal usaha bagi mustahik, BAZNAS Kabupaten Jepara dibantu UPZ Kecamatan harus selalu bersinergi melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pemanfaatannya. Hal ini agar diketahui mengenai pemanfaatan dana serta perkembangan dari usaha mustahik. Sehingga jika ada usaha yang potensial, BAZNAS dapat membantu dalam proses pengembangannya. Dari sini juga, bisa menjadi media pembelajaran bagi BAZNAS Kabupaten Jepara dalam pemberdayaan zakat produktif.

#### **4.1.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menyangkut tentang bagaimana BAZNAS menjamin kemampuannya untuk berubah, berkembang dan bermanfaat.

Profesionalisme lembaga erat kaitannya dengan *skill* dari sumber daya manusia yang dimiliki sebuah lembaga. BAZNAS Kabupaten

Jepara sangat memperhatikan kualitas dari sumber daya manusianya dalam hal ini adalah staff / pegawainya. BAZNAS setiap saat selalu melakukan pembinaan yang dilakukan secara langsung oleh ketua badan pelaksana Bapak Ali Irfan Mukhtar, BA, berupa arahan dan motivasi. Ada juga bentuk pembinaan yang dilakukan secara tidak langsung, misalnya melalui kegiatan studi banding, sosialisasi ke daerah-daerah maupun berbagai instansi, proses pelayanan kepada masyarakat dan lain sebagainya. BAZNAS Kabupaten Jepara juga secara khusus mendelegasikan 2 orang staff kantor untuk mengikuti pendidikan akuntansi yang diadakan oleh BAZNAS pusat. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas dalam hal pengadministrasian dan diharapkan ilmu yang telah diperoleh dari pendidikan tersebut bisa diajarkan kepada staff kantor yang lainnya.

BAZNAS Kabupaten Jepara sendiri juga mengadakan pelatihan pada tahun 2012 dalam bentuk *workshop* kepada UPZ instansi maupun kecamatan se Kabupaten Jepara guna meningkatkan profesionalisme mereka terutama dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Pada tahun 2011 BAZNAS Kabupaten Jepara mengadakan kunjungan pada beberapa BAZNAS, diantaranya BAZNAS Kabupaten Semarang, Sragen dan Salatiga. Diadakannya kunjungan ini adalah untuk saling *share* mengenai program kerja masing-masing lembaga dan juga

berbagi pengalaman yang nantinya bisa digunakan sebagai salah satu referensi untuk penyusunan program kerja kedepannya.<sup>64</sup>

Selain mengadakan kunjungan, BAZNAS Kabupaten Jepara juga melakukan kerjasama dengan lembaga lain, yaitu mengenai pengadaan 3 unit mobil *ambulance* yang selanjutnya akan digunakan untuk program *ambulance gratis* BAZNAS Kabupaten Jepara. Hal ini nampaknya salah satu implikasi dari hasil studi banding yang telah dilakukan BAZNAS Kabupaten Jepara ke BAZNAS Kabupaten Semarang yang sudah terlebih dahulu sukses menjalankan program ini. Rencananya mobil *ambulance* ini akan digratiskan penggunaannya bagi mustahik. BAZNAS Kabupaten Jepara selaku penggagas ide berupaya merangkul pihak PLTU Tanjung B dan Pemkab Jepara dalam proyek kerjasama ini.

Berbagai upaya telah dilakukan BAZNAS untuk menuju perkembangan yang lebih baik lagi. Setiap bulannya diadakan rapat pengurus guna memantau dan juga evaluasi terhadap pencapaian kinerja selama periode tersebut. BAZNAS juga mengadakan koordinasi dengan UPZ se Kabupaten Jepara dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian BAZNAS Kabupaten Jepara:

1. Untuk menyiapkan suatu kebijakan berkenaan dengan proses pembelajaran sekaligus mencapai pertumbuhan lembaga yang

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan Ali Irfan Mukhtar, BA., selaku Ketua Badan Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jepara pada 20 September 2013

optimal, BAZNAS Kabupaten Jepara tentunya membutuhkan sumber referensi baik dari internal maupun eksternal lembaga. Internal dapat berupa laporan kinerja lembaga setiap periodenya, sedangkan eksternal berupa masukan-masukan dari muzakki maupun mustahik. Oleh karena itu, perlu disediakan suatu media sebagai alternatif masyarakat dalam menyalurkan aspirasinya kepada BAZNAS Kabupaten Jepara. Karena dengan aspirasi tersebut, secara tidak langsung masyarakat dilibatkan dan ikut bertanggungjawab terhadap pengelolaan zakat, infaq dan shadaqah di Kabupaten Jepara.