Ari Kristin Prasetyoningrum
Rahman El Junusi
Musahadi
Tolkah

LAPORAN PENELITAN
KOMPETITIF KOLEKTIF

Revitalisasi Manajemen ZIS

Pada Lembaga Amil Zakat dengan Pendekatan Balanced Scorecard

(Studi Pada Lembaga Amil Zakat di Jawa Tengah)

LAPORAN PENELITAN
KOMPETITIF KOLEKTIF

REVITALISASI MANAJEMEN ZIS PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

(Studi Pada Lembaga Amil Zakat *Di Jawa Tengah)*

Oleh :

Ari Kristin Prasetyoningrum, SE., M. Si.
Rahman El Junusi, SE., MM
Dr. Musahadi, M.Ag.
Tolkah, MA

Dibiayai oleh
DIREKTORAT JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM
KEMENTRIAN AGAMA REPULIK INDONESIA

KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT
Jl. Walsiongo No.3-5 Telp./Fax. 7615923 Semarang 50185

SURAT KETERANGAN

No.06.0/P.1/TL.01/502/2013

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat IAIN Walisongo Semarang, dengan ini menerangkan bahwa penelitian Kolektif yang berjudul :

REVITALISASI MANAJEMEN ZIS PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Pada* Lembaga Amil Zakat *Di Jawa Tengah)

adalah benar-benar merupakan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh :

1. Nama : Ari Kristin Prasetyoningrum, SE., M.Si.
   NIP : 19790512 200501 2 004
   Pangkat/Jabatan : Penata (III/c) / Lektor
   Pekerjaan : Dosen Fakultas Syariah & Ekonomi Islam
2. Nama : Rahman El-Junusi, SE., MM.
   NIP : 19691118 200003 1 001
   Pangkat/Jabatan : Pembina (IV/a) / Lektor Kepala
   Pekerjaan : Dosen Fakultas Syariah & Ekonomi Islam
3. Nama : Dr. H. Musahadi, M.Ag.
   NIP : 19690709 199403 1 003
   Pangkat/Jabatan : Pembina Utama Muda (IV/c)Lektor Kepala
   Pekerjaan : Dosen Fakultas Syariah & Ekonomi Islam
4. Nama : H. Tolkah, M.A.
   NIP : 9690507 199603 1 005
   Pangkat/Jabatan : Penata TK.I (III/d) / Lektor
   Pekerjaan : Dosen Fakultas Syariah & Ekonomi Islam

Demikian surat keterangan in ikami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 04 Desember 2013
Ketua,

Dr. H. Sholihan, M. Ag.
NIP. 19600604 199403 1004

ABSTRAK

Zakat merupakan kewajiban agama yang harus dikeluarkan bagi umat muslim yang mampu sesuai dengan syariat agama Islam, zakat sebagai ibadah *amaliyah* yang menjurus ke aspek social. Potensi zakat secara nasional yang besar, masih menyisakan permasalahan bagi pengelolaan zakat. Pengelolaan yang dimaksud meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Oleh karena itu peneliti, mengembangkan model pengelolaan zakat dengan pendekatan balanced scorecard yang bersifat teknis, taktis, strategis dan operasional. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi keuangan dan strategi manajerial koprehensip yang bersifat taknis teknis dan operasional dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat yang amanah, profesional dan transparan. Oleh karena itu permasalahan penelitian adalah bagaimana implementasi *balanced scorecard* dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat menunju *Good Organzation Governance*. Penelitian dilakukan pada Lembaga Pengelola Zakat yang beroperasi di Jawa Tengah khususnya pada LAZISNU, LAZISMU dan LAZISMA Jawa Tengah.

Penelitian ini merupakan penelitian kebijakan yang menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian dilakukan pada lembaga pengelola zakat yang beroperasi di Jawa Tengah. Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan

Kuesioner untuk memperoleh informasi dari para pengelolah Zakat, Karyawan, *Muzakki* maupun *Mustahik.* Sedangkan data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan, kajian ilmiah dan dokumen-dokumen dari laporan pengelolaan zakat lembaga yang bersangkutan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengelolaan zakat pada lembaga LAZISNU Jateng, LAZISMU Jateng dan LAZISMA MAJT yang diteliti berdasarkan Balance Scorecard secara umum belum cukup baik. Hambatan Pengelolaan ZIS lebih pada kurangnya SDM dalam organisasi LAZISNU, LAZISMU maupun LAZISMA Jateng yang masing-masing hanya memiliki seorang karyawan sehingga tidak dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan optimal. Implementasi *balanced scorecard* dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat menunju *Good Organzation Governance* pada LAZISNU, LAZISMU dan LAZISMA Jawa Tengah belum dilaksanakan secara maksimal khususnya dalam perspektif keuangan. Sedangkan dari perspektif pelanggan yang cenderung baik. Perspektif bisnis internal dari ketiga LAZIS tersebut dinyatakan kurang.

Kata Kunci: *Manajemen LAZIS dan Balance Scorecard.*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim.

Puji syukur hanya untuk Allah SWT yang telah melimpahkan karunia, taufiq, rahmat dan hidayahNya sehingga penelitian ini dapat disusun dan diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan. Serta sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Dengan selesainya penelitian ini, peneliti sepenuhnya mengakui dan menyadari bahwa upaya, doa serta dukungan dari semua pihak sehingga penelitian ini dapat selesai sesuai dengan yang direncanakan, meskipun peneliti sadar bahwa tanggung jawab penelitian ini ada pada tim peneliti. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan sepenuh hati yang ikhlas peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Bapak Direktur Pendidikan Tinggi Islam Departemen Agama RI beserta jajarannya yang telah memberikan banyak kesempatan dan

kepercayaan kepada tim peneliti untuk mengukiti Program Penelitian Kompetitif Kolektif.

2. Bapak Rektor IAIN Walisongo yang telah memberi dorongan, semangat dan fasilitas kepada tim peneliti dalam rangka meningkatkan kualitas penelitian di Perguruan Tinggi.
3. Dekan Fakultas Syari'ah IAIN Walisongo yang telah banyak membantu baik sarana dan prasarana, dari proses sampai terselesaikannya hasil penelitian ini.
4. Ketua Lembaga Penelitian IAIN Walisongo Semarang yang telah bersedia membantu peneliti dalam memberikan fasilitas dari awal hingga penulis dapat menyelesaikan penelitian inidengan baik.
5. Seluruh responden yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dan telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis menyelesaikan penelitian ini.
6. Serta semua pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, berupa bantuan moril dan materiil, tim peneliti

menyampaikan ucapan terima kasih, semoga Alloh SWT memberikan balasan yang berlipat ganda.

Semoga Allah SWT senantiasa mengampuni dan mencatat amal kita sebagai amal yang diridhoiNya, serta senantiasa memberikan karunia rahmat, taufiq dan hidayahNya kepada kita semua. Akhir kata tim peneliti menyadari sepenuhnya bahwa sebagai manusia pasti tidak luput dari salah dan khilaf, oleh karena itu dengan sepenuh hati peneliti memohon maaf yang sebesar-besarnya. Sekian terima kasih.

Semarang 21 Desember 2013

Ketua Peneliti,

Ari Kristin Prasetyoningrum, SE, MSi
NIP. 19790512 200501 2 004

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

LEMBAR PENGESAHAN

ABSTRAKSI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....1

1.2. Perumusan Masalah.....7

1.3. Batasan Penelitian 7

1.4. Tujuan Penelitian.....8

1.5. Signifikansi Penelitian.....8

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1. Tinjauan Umum tentang Zakat.....11

2.1.1. Pengertian Zakat.....14

2.1.1.1. Zakat ditinjau dari Bahasa.....14

2.1.1.2. Zakat ditinjau dari Istilah.....17

2.1.2. Jenis-jenis Zakat.....19

2.1.3. Landasan Hukum Zakat.....20

2.1.4. Syarat Zakat.....23

2.1.5. Hikmah Zakat 27

2.1.6. Pengertian Maslahah.....29

2.1.7. Strategi dalam Penghimpunan Dana Zakat.30

2.1.8. Organisasi Pengelola Zakat.....31
2.1.9. Pendayagunaan Zakat dan Peran LAZ.....33
2.1.9.1. Jenis-jenis Kegiatan Pendayagunaan Zakat.....42
2.1.9.2. Langkah-langkah Pendayagunaan Zakat Modal Usaha Produktif.....45
2.2. Balance Scorecard.....50
2.2.1. Definisi Balance Scorecard.....50
2.2.2. Keunggulan Balance Scorecard.....55
2.2.3. Implementasi Balance Scorecard.....56
2.3. Kajian Riset Sebelumnya.....60
2.4. Kerangka Teori.....64

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.....67
3.2. Jenis dan Sumber Data.....67
3.3. Populasi dan Sample.....68
3.4. Metode Pengumpulan Data.....69
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.71
3.6. Teknik Analisis Data.....72

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1. Profil Objek Penelitian.....75
4.1.1. LAZISNU.....75
4.1.2. LAZISMU.....81

4.1.3. LAZISMA Jawa Tengah.....107
4.2. Analisis Balance Scorecard pada Lembaga Amil Zakat.....144
4.2.1. Perspektif Keuangan.....146
4.2.2. Perspektif Pelanggan.....152
4.2.3. Perspektif Bisnis Interna.....155
4.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....157

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1. Kesimpulan.....163
5.2. Saran.....166

DAFTAR PUSTAKA 169
LAMPIRAN-LAMPIRAN 177

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki penduduk beragama Islam terbesar di dunia. Penduduk Indonesia yang menurut data pertumbuhan yang dikeluarkan oleh Bank Dunia tahun 2012 berjumlah 244.775.796 jiwa dan 88 % penduduknya mayoritas beragama Islam atau sekitar 182,570,000. jiwa, sehingga Indonesia termasuk dalam jumlah penduduk muslim terbesar di dunia. Jumlah penduduk muslim yang sangat besar merupakan salah satu potensi yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan penduduk miskin yang telah mencapai 30,02 juta orang. (BPS tahun 2012). Oleh karena karena jumlah penduduk muslim yang sangat besar, melalui salah satu instrumen keagamaan yaitu zakat dapat mengentaskan kemiskinan dan memperkecil kesenjangan sosial yang ada di masyarakat.

Zakat merupakan kewajiban agama yang harus dikeluarkan bagi umat muslim yang mampu sesuai

dengan syariat agama Islam, zakat sebagai ibadah *amaliyah* yang menjurus ke aspek sosial, untuk mengatur kehidupan manusia dalam hubungannya dengan Allah dan dalam hubungan dengan sesama manusia. Sehingga zakat memiliki fungsi secara vertikal dan horizontal karena sebagai wujud ketaatan agama kepada Allah namun juga sebagai wujud kepedulian sosial untuk sesamanya.

Zakat merupakan salah satu dari rukun Islam dan lima nilai instrumental pengentas kemiskinan yang strategis dan berpengaruh pada tingkah laku ekonomi masyarakat sehingga tujuan zakat tidak hanya menyantuni secara konsumtif namun juga memiliki tujuan permanen untuk mengentaskan kemiskinan (Sasono, 1998). Oleh karena itu zakat harus dikelola secara produktif dan profesional agar zakat memiliki peranserta dalam mewujudkan cita-cita Islam menuju kehidupan umat yang sejahtera.

Pengelolaan Zakat telah lama dipraktekkan di Indonesia, namun dampaknya belum luas dirasakan oleh masyarakat. Potensi dana zakat filantropi Islam pada tahun 2011 menurut BAZNAS sebesar Rp. 217 trilyun

(lihat tabel 1) belum mampu mengangkat kelompok miskin di negeri ini keluar dari kemiskinan. Terlepas dari keberadaan ratusan organisasi pengelola zakat (OPZ), baik Badan Amil Zakat (BAZ) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ). Namun kenyataan terkumpul dana zakat yang terkumpul hanya Rp. 2,1 trilyun atau 0.96% dari potensi. zakat (data dari LAZ maupun BAZ). Ini artinya bahwa faktor kepercayaan muzakki yang masih rendah terhadap pengelolaan zakat oleh lembaga pengelola zakat. Selama ini lembaga pengelola zakat memiliki citra yang baik dalam persepsi masyarakat, karena LAZ dipandang sebagai lembaga *gressroot* yang tidak amanah dan profesional. Akibatnya kepercayaan muzaki untuk menyalurkan dananya ke LAZ sangat rendah

Tabel 1.1. Potensi Zakat Nasional

Keterangan	Potensi Zakat (Rp. 000.000.000.000)	Prosentase terhadap PDB
Potensi Zakat Rumah Tangga	82,7	1,30%
Potensi Zakat Industri Swasta	114,89	1,80%
Potensi Zakat BUMN	2,4	0,04%
Potensi Zakat Tabungan	17	0,27%
Total Potensi Zakat Nasional	217	3,40%

Sumber : Riset BAZNAS dan FEM IPB (2011)

Potensi zakat secara nasional yang besar, masih menyisakan permasalahan bagi pengelolaan zakat. Sebagaimana pendapat Asep Saepudin Jahar, lembaga-lembaga zakat berdiri cenderung independen dan mencanangkan program masing-masing yang lemah membangun koordinasi dan sinergi antar satu lembaga dengan lembaga lainnya[1]. Oleh Karena itu dana zakat yang beredar di masyarakat sulit untuk dipantau. Maka estimasi zakat yang dibuat oleh CSRC sebesar 19 trilyun pertahun, sulit untuk diukur. Fenomena gerakan filantropi Islam yang bersifat independen "tanpa kontrol" akan menghambat tujuan utamanya, yaitu mengentaskan kemiskinan (mustahik menjadi muzakki).

Selain itu. Lembaga zakat baik masih mengutamakan pencitraan kepada muzakki dalam mengelola zakat sehingga penyaluran zakat lebih banyak yang komsumtif, seperti beasiswa, bantuan bencana alam, membangun masjid dan lain-lain. Program ini menjadi daya tarik muzakki untuk membayar zakat. Sedangkan

[1] Asep Saepudin Jahar, Masa Depan Filantropi Islam Indonesia Kajian Lembaga-lembaga Zakat dan Wakaf, Makalah disampaikan dalam acara Annual Conference on Islamic Studies (ACIS) ke 10 di Banjarmasin, 1 – 4 November 2010, Kalimantan Selatan, 685.

untuk pengelolaan jangka panjang, lembaga zakat masih setengah hati melaksanakan program pruduktif. Akibatnya hingga saat ini belum ada mustahik yang berubah menjadi muzakki.[2]

Berbagai upaya telah dilakukan untuk memperbaiki manajemen zakat oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan transparansi dan akuntabilitas lembaga pengelola zakat. baik melalui pembinaan, pengawasan dan pengelolan zakat, namun belum menunjukkan hasil yang optimal. Dikeluarkannya undang-undang yang mengatur pengelolaan zakat antrara lain: (1) UU. No. 38 tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat; (2) Keputudsan Menetri Agama Nomor 581 tahun 1999 tentang pelaksanaan UU No, 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat serta (3) UU No. 23 tahun 2011 pengganti No. 38 tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat. UU No. 23/2011 dibuat dalam rangka meningkatkan dayaguna dan hasil guna, zakat harus dikelola secara melembaga sesuai dengan syariat agama Islam yang bertujuan melakukan pengelolaan zakat. Pengelolaan yang dimaksud meliputi kegiatan

[2] www.republika.co.id di akses pada tanggal 10Mei 2012

perencanaan, pelaksanaan, dan pengordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Oleh karena itu peneliti, mengembangkan model pengelolaan zakat dengan pendekatan balanced scorecard yang bersifat teknis, taktis, strategis dan operasional. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi keuangan dan strategi manajerial koprehensip yang bersifat taknis teknis dan operasional dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat yang amanah, profesional dan transparan.

Selama ini *balanced scorecard* (Kaplan, 1996) umumnya diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan bisnis yang mempunyai sistem manajemen modern yang tersusun dalam perspektif pertumbuhan, proses bisnis internal, kepuasan dan keuangan menggambarkan keseimbangan ukuran finansial dan non finansial, antara indikator *lagging* dan indikator *leading* menjadi suatu sistem manajemen yang secara empiris telah banyak dipraktekkan pada perusahaan bisnis di

Eropa dalam suatu kerangka kerja manajerial dikembangkan oleh peneliti dan diimplementasikan pada lembaga filantropi Islam termasuk LAZ.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan alasan memilih fokus penelitian dapat diperoleh suatu gambaran situasional, kondisional atas permasalahan yang dihadapi LAZ dalam pengelolaan zakat. *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen yang sifatnya taktis, teknis, strategis dan oprasional. Oleh karena itu permasalahan penelitian adalah bagaimana implementasi *balanced scorecard* dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat menunju *Good Organzation Governance*.

1.3. Batasan Masalah Penelitian

Penelitian dilakukan pada Lembaga Pengelola Zakat yang beroperasi di Jawa Tengah khususnya pada LAZ NU, LAZ Muhammadiyah dan LAZ Masjid Agung Jawa Tengah.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi *balanced scorecard* pada LAZ
2. Mengidentifikasi hambatan atau kendala implementasi *balanced scorecard* pada LAZ
3. Mengetahui kinerja LAZ berdasarkan perspektif–perpektif *balanced scorecard*
4. Strategi peningkatan pengelolaan zakat dalam upaya *good organization governance* berdasarkan hasil penelitian

1.5. Signifikansi Penelitian

Pertama, Kontribusi empiris adalah implementasi *balanced scorecard* dalam rangka revitalisasi lembaga pengelola zakat serta dapat meningkatkan kinerja lembaga LAZ sehingga masyarakat percaya dan termotivasi untuk mengeluarkan zakatnya pada LAZ yang dikelolah secara amanah, profesional dan transparan. *Kedua,* Kontribusi teoritis. Dapat dijadikan model pemberdayaan lembaga pengelolaan zakat dalam upaya *good organization governance*. *Ketiga,* Kontribusi

kebijakan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada otoritas yang berwewenang bahwa zakat (dan juga infaq, shodaqah dan wakaf) dalam meningkatkan manajemen pengelolaan zakat secara profesional.

BAB II
TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan literatur untuk mengembangkan hipotesis dan model yang membahas konsep zakat, pengelolaan zakat dan *balance scorecard*

2.1. Tinjauan Umum tentang Zakat

Zakat adalah perintah Allah SWT yang dibebankan kepada kaum muslimin yang memenuhi syarat tertentu. Secara bahasa kata zakat mempunyai beberapa arti, yaitu keberkahan, pertumbuhan dan perkembangan, kesucian dan keberesan. Sedangkan secara istilah bahwa zakat adalah bagian dari harta dengan persyaratan tertentu yang diwajibkan Allah SWT kepada pemiliknya untuk diserahkan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula. Ada benang merah yang dapat ditarik dari pengertian zakat baik secara bahasa dan istilah yaitu bahwa harta yang dikeluarkan zakatnya akan menjadi berkah, tumbuh, berkembang dan bertambah, suci dan baik. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah:103 yang artinya: "*Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan*

zakat itu kamu membersihkan dan menyucikan mereka, dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman bagi jiwa mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui."

Pada ayat di atas disebutkan bahwa tujuan seorang muslim menunaikan ibadah zakat adalah untuk membersihkan dan menyucikan harta mereka. Artinya, dengan berzakat jiwa seorang muslim menjadi bersih dan suci. Kebersihan jiwa dan keberkahan pada harta akan membuat manusia bahagia dunia akhirat.

Dalam ayat yang lain Allah berfirman, "*Dan sesuatu riba (tambahan) menambah pada sisi Allah. Dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, maka (yang berbuat demikian) itulah orang-orang yang melipat gandakan (pahalanya).*", QS. Ar-Ruum: 39. Ayat tersebut menjelaskan bahwa ibadah zakat tidak mengurangi harta pemiliknya tapi justru melipat gandakan harta tersebut maupun pahala orang yang menunaikan zakat.

Sesungguhnya maksud dan tujuan zakat adalah membangun kebersamaan, dengan tidak menjadikan

segala perbedaan yang ada dalam masyarakat mengarah kepada kesenjangan sosial. Dalam hal ini target minimal dari realisasi zakat adalah melindungi golongan fakir miskin yang tidak mempunyai standar kehidupan yang sesuai dan juga tidak memiliki makanan, pakaian serta tempat tinggal. Adapun target maksimal dari realisasi zakat adalah dengan meningkatkan standar kehidupan golongan fakir miskin hingga dapat mencapai tingkat kehidupan yang berkecukupan.

Potensi zakat di Indonesia sangat tinggi, mengingat mayoritas penduduknya adalah muslim. Namun ada beberapa hal yang perlu dicermati (Suprayitno, 2005). *Pertama,* zakat hanya diambil dari hal tertentu, misalnya uang, pertanian, peternakan, dan perdagangan. Kalaupun bisa dikembangkan pada hal-hal lain, misalnya deposito, rumah, ataupun penghasilan, jenisnya tidaklah

sebanyak pajak karena pajak diatur melalui legalisasi pemerintah pada setiap aliran perekonomian, baik produksi, konsumsi, maupun distribusi. Kemungkinan peningkatan penerimaan zakat penghasilan atau zakat profesi, di mana terdapat 2 komponen yang harus

diperhatikan yakni *berapa dari penghasilan tersebut yang harus dizakatkan*, dianalogikan kepada pertanian. Jadi zakat profesi dibayarkan ketika seseorang menerima gaji. Komponen kedua yakni *gaji yang harus dizakatkan* (gaji kotor), yaitu *take home pay* sebelum digunakan untuk berbagai keperluan konsumsi. *Kedua*, zakat tidak dapat digunakan untuk sembarangan kepentingan umum. Zakat hanya dibatasi untuk kepentingan umat Islam. Zakat yang diberikan kepada umat Islam pun juga dibatasi kepada delapan asnaf, yaitu fakir, miskin, budak, *amil zakat*, orang yang berhutang (*gharimin*), orang yang sedang dalam perjalanan dan kehabisan bekal, orang yang baru masuk Islam dan hatinya masih lemah, dan orang yang memperjuangkan agama Islam.

2.1.1. Pengertian Zakat

2.1.1.1. Zakat ditinjau dari bahasa.

Zakat secara bahasa dalam kamus istilah fiqih berarti tumbuh, suci, baik, dan berkah. Zakat berarti pembersih (*tazkiyyah*) yakni pembersih terhadap jiwa.

1. Tumbuh artinya menunjukkan bahwa benda yang dikenai zakat adalah benda yang tumbuh dan berkembang biak (baik dengan sendirinya atau dengan diusahakan, lebih-lebih dengan campuran antara keduanya) dan jika benda-benda tersebut telah dizakati maka ia akan lebih tumbuh dan berkembang biak serta menumbuhan mental kemanusiaan dan keagamaan pemiliknya *(muzakk*i) dan penerimanya (*mustahiq*).
2. Suci artinya bahwa benda yang dikenai zakat adalah benda suci. Suci dari usaha haram, jika telah dizakati akan mensucikan mental *muzakki* dari akhlaq jelek, tingkah laku yang tidak senonoh dan dosa, juga bagi Mustahiqnya.
3. Baik artinya menunjukkan bahwa harta yang dikenai zakat adalah benda yang baik mutunya dan jika itu telah dizakati maka kebaikan mutunya akan meningkat, serta akan meningkatkan mutu *muzakki* dan *mustahiq*nya.
4. Berkah artinya menunjukkan bahwa benda yang telah dizakati adalah benda yang mengandung berkah, (dalam arti potensial) ia potensial bagi

perekonomian dan membawa berkah bagi setiap orang yang terlibat didalamnya jika benda tersebut telah dikeluarkan zakatnya.[3]

Firman Allah dalam surat At Taubah ayat 103 :

Artinya : Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar Lagi Maha Menetahui. (At Taubah : 103).[4]

Dalam surat At Taubah ayat 34 :

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, Sesungguhnya sebagian besar dari orang-orang alim Yahudi dan rahib-rahib Nasrani benarbenar memakan harta orang dengan jalan batil dan mereka menghalang-halangi (manusia) dari jalan Allah. dan orangorang yang menyimpan emas dan perak dan tidak menafkahkannya pada jalan Allah,

---

[3] Mursyidi, *Akuntansi Zakat Kontemporer*, Bandung; Remaja Grafindo Rosda Karya, 2003, hlm : 76

[4] Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra, 1999, hlm: 297-298.

Maka beritahukanlah kepada mereka, (bahwa mereka akan mendapat) siksa yang pedih.[5]

Dalam Al - Qur'an juga diatur bahwa orang-orang yang berhak menerima zakat ada 8 (delapan) kategori, seperti dijelaskan dalam Q.S. Al-Taubah : 60

Artinya: "Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang–orang miskin, pengurus–pengurus zakat, para muallaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang–orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan orang–orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah maha mengetahui lagi maha bijaksana". (Q.S. Al – Taubah : 60) [6]

2.1.1.2. Zakat ditinjau dari istilah

Menurut istilah zakat mempunyai beberapa pengertian yang dapat penulis paparkan sebagai berikut :

1) Zakat menurut istilah agama Islam adalah kadar harta tertentu yang diberikan kepada yang berhak menerimanya, dengan beberapa syarat.[7]

---

[5] *Ibid*, hlm: 283

[6] *Ibid*, hlm: 288.

[7] Sulaiman Rasjid, Fiqh Islam (hukum fiqh Islam), Bandung: Penerbit Sinar BaruAlgensindo, 2007, hlm: 192.

2) Zakat adalah bagian harta yang wajib diberikan oleh setiap muslim yang memenuhi syarat kepada orang-orang tertentu. Syarat-syarat tertentu itu adalah nisab jumlah minimum harta yang dikeluarkan zakatnya. *Haul* (jangka waktu tertentu seseorang mengeluarkan zakat dari hartanya) dan kadarnya (ukuran besarnya zakat yang harus dikeluarkan).[8]

3) Zakat adalah suatu kewajiban Syar'i yang diwajibkan Islam atas umat Islam yang dipandang kaya.[9]

4) Dalam kitab Kifayatul Akhyar disebutkan :
Artinya : Zakat menurut istilah adalah nama untuk ukuran harta tertentu yang diberikan pada golongan tertentu dengan beberapa syarat.[10]

5) Zakat disebut juga infaq karena hakekatnya zakat adalah penyerahan harta untuk kebijakan-kebijakan yang diperintahkan Allah SWT. Zakat

---

[8] M. Daud Ali dan Habibah, *Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 1995, hlm : 241

[9] M. Abu Zahra, *Membangun Masyarakat Islam*, Jakarta: Pustaka Firdaus, hlm: 152

[10] Abu Baqir Ibnu Muhammad Al Khusaini, *Kifayatul Akhyar Juz 1*, Surabaya, t,th, hlm : 172

disebut shadaqah karena salah satu tujuan utama zakat adalah untuk mendekatkan diri (*taqarrub*) kepada Allah SWT. Zakat disebut hak karena merupakan ketetapan yang bersifat pasti dari Allah SWT yang harus diberikan kepada mereka yang berhak menerimanya (*mustahiq*).[11]

2.1.2. Jenis-Jenis Zakat

Zakat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

1. Zakat fitrah

   Zakat fitrah merupakan zakat jiwa (*zakah al-nafs*) yaitu kewajiban berzakat bagi setiap individu baik untuk orang yang sudah dewasa maupun belum dewasa dan dibarengi dengan ibadah puasa (*shaum*).

2. Zakat mal (harta/kekayaan)

   Zakat mal adalah zakat kekayaan, artinya zakat yang dikeluarkan dari kekayaan atau sumber kekayaan itu sendiri. Uang adalah kekayaan. Pendapatan dari profesi, usaha, investasi merupakan sumber dari kekayaan.[12]

---

[11] Didin Hafidhuddin, *Zakat Dalam Perekonomian Modern*, Jakarta: Gema Insani, 2002, hlm: 9

[12] Mursyidi, *Op. Cit*, hlm: 77-80

2.1.3. Landasan Hukum Zakat

Zakat merupakan satu pilar dalam pembangunan ekonomi Islam, yang merupakan sumber dana potensial bagi upaya membangun kesejahteraan umat Islam. Diwajibkannya zakat bagi umat Islam itu didasarkan pada sumber-sumber hukum Islam yaitu Al-Quran, sunnah, maupun *ijma'* para ulama.

a. Al-Quran

Dalam Al-Quran banyak ayat yang memerintahkan mengeluarkan zakat antara lain :

1) At Taubah ayat 103

Artinya : Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan berdoalah untuk mereka, sesungguhnya doa kamu itu menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui (At Taubah 103).[13]

2) Al Muzammil ayat 20

[13] Departemen Agama RI, *Op. Cit*, hlm: 162.

Artinya : Dan dirikanlah sholat dan tunaikanlah zakat dan berikanlah pinjaman kepada Allah pinjaman yang baik. (Al Muzammil 20).[14]

3) Al Baqoroh ayat 43

Artinya : Dan dirikanlah sholat dan tunaikanlah zakat dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk. (Al Baqoroh 43).[15]

Dalam Al-Quran surat Al-Baqoroh ayat 43 tersebut secara eksplisit menunjukkan betapa pentingnya posisi zakat karena disejajarkan dengan shalat sebagai tiang agama. Dan masih banyak ayat Al Quran yang lain yang menerangkan kefardhuan zakat.

b. Sunnah

Artinya : Dari ibnu Abbas R.A. bahwasanya nabi mengutus Muadz ke Yaman beliau bersabda : "ajaklah mereka pada persaksian bahwa tiada tuhan selain Allah dan sesungguhnya aku adalah utusan Allah. Jika mereka mentaati hal itu maka ajaklah mereka shalat 5 waktu dalam sehari semalam, jika mereka mentaatinya

[14] Departemen Agama RI, *Loc. Cit,* hlm: 549
[15] Departemen Agama RI, *Loc. Cit*, hlm: 7

maka ajarkanlah mereka bahwa Allah mewajibkan kepada mereka zakat di harta mereka yang dipungut dari harta orang kaya mereka dan kembalikanlah atas orang fakir miskin mereka" (Bukhori).[16]

Artinya : Diceritakan dari Abdillah bin Muazh bercerita Asham ibnu Muhammad bin Zaidh bin Umar dari Bapaknya Abdullah berkata bahwa Rosulullah SAW bersabda : Islam dibangun atas 5 tiang pokok yaitu kesaksian bahwa tiada tuhan selain Allah dan sesungguhnya Muhammad adalah hamba dan RosulNYA, mendirikan shalat, membayar zakat, mengunjungi rumah Allah (berhaji) dan puasa Ramadhan.[17]

c. Ijma' Ulama

Adapun dalil berupa *ijma'* ulama ialah adanya kesepakatan semua (ulama) umat Islam disemua Negara kesepakatanya bahwa zakat adalah wajib.[18]

---

[16] Imam Abi Abdillah Muhammad, *Shakhih Bukhari Juz II*, Semarang; PT Thoha Putra, t,th, hlm : 427

[17] Imam Muslim, *Shakhih Muslim Juz I*, Semarang; Thoha Putra, t,th, hlm : 26-27

[18] Wahbah Al-Zuhayly, Al Fiqh Al Islami Wa'adillah, Terjemah: Agus Effendi dan Bahruddin Fannany, *Zakat Kajian*

2.1.4. Syarat Zakat

Zakat merupakan hak Allah yang dikeluarkan oleh setiap muslim yang diberikan kepada delapan golongan *mustahiq* dengan mengharap keberkahan dan kesucian jiwa. Zakat mempunyai beberapa syarat wajib dan syarat sah. Syarat wajib zakat adalah merdeka, muslim, kepemilikan harta yang penuh, mencapai *nisab*, dan mencapai *haul*.

Adapun syarat sahnya zakat adalah niat yang menyertai pelaksanaan zakat.

Syarat-syarat zakat yang harus dipenuhi seorang muslim adalah :

a. Merdeka

Menurut kesepakatan ulama zakat tidak wajib atas hamba sahaya, karena hamba sahaya tidak mempunyai hak milik. Tuannyalah yang memilki apa yang ada di tangan hambanya. Begitu juga *muktib* (hamba sahaya yang dijanjikan akan dibebaskan oleh tuannya dengan cara menebus dirinya) tidak wajib mengeluarkan zakat karena kendati dia memiliki hartanya, namun tidak milik penuh. Menurut jumhur

---

Berbagai Mazhab, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. 1, 1995, hlm: 90

ulama tuannyalah yang wajib mengeluarkan zakat karena dialah yang memiliki harta hambanya.

b. Islam

Menurut ijma' zakat tidak wajib atas orang kafir, karena zakat adalah ibadah *mahdhah* yang suci sedangkan orang kafir bukan orang yang suci.

c. Harta yang dikeluarkan adalah harta yang wajib dizakati Harta yang dizakati disyaratkan produktif

Yakni berkembang sebab salah satu makna zakat adalah berkembang dan produktivitas tidak dihasilkan kecuali dari barang-barang yang produktif. Yang dimaksud berkembang di sini bukan berarti berkembang yang sebenarnya. Akan tetapi, maksud berkembang di sini ialah bahwa harta tersebut disiapkan untuk dikembangkan, baik melalui perdagangan maupun kalau berupa binatang diternakkan. Perkembangan harta itu bisa terjadi secara alami yaitu perkembangan karena bakat yang telah dipersiapkan oleh Allah, seperti yang terjadi pada emas dan perak. Adapun perkembangan buatan ialah perkembangan yang diselenggarakan oleh manusia lewat kerja, dengan niat berdagang, baik itu berupa

jual beli, sewa menyewa, atau lainnya, artinya kalau pekerjaan itu dibarengi dengan niat, maka perdagangan itupun terjadilah.

Sedangkan mengenai uang untuk perkembangannya tidak dipersyaratkan pakai niat, karena mata uang baik itu emas atau perak kedua-duanya memang diciptakan sebagai alat tukar menukar. Jadi betapapun, memang sudah punya bakat untuk berkembang. Adapun mengenai modal yang berkembang, maka zakat merupakan bagian dari harta yang berkaitan dengan modal berkembang yang beredar, berikut hasilnya. Artinya bahwa zakat disini mempunyai bentuk tersendiri yang mencakup sekaligus antara keuntungan dan modal.[19]

d. Harta yang dizakati telah mencapai nisab atau senilai dengannya.

Maksudnya ialah *nisab* yang ditentukan oleh syara' sebagai tanda kayanya seseorang dan kadar-kadar berikut yang mewajibkannya zakat.[20]

---

[19] Syaudi Ismail Situnggal, *Penerapan Zakat Dalam Dunia Modal*, (Jakarta: Pustaka Dian, 1987), hlm. 130-133.

[20] M. Daud Ali dan Habibah, *Op. Cit*, hlm: 244

e. Kepemilikan harta telah mencapai setahun (*haul*)

Haul merupakan syarat wajib zakat jika telah mencapai waktu tertentu biasanya satu tahun atau setiap panen.[21] Tahun yang dihitung adalah tahun *Qomariyyah* bukan tahun *Syamsiyyah.* enentuan tahun. *Qomariyyah* ini berlaku untuk semua hukum Islam seperti puasa dan haji. Pendapat ini berdasar ijma' para *tabi'in* dan *fuqoha'*.[22]

f. Milik yang sempurna.

Milik sempurna paling tidak harus memenuhi kriteria yaitu : 1) kekayaan itu jelas adanya, 2) diperoleh dengan jalan halal, 3) berada di bawah kontrol dan kekuasaan pemiliknya, 4) tidak tersangkut di dalamnya hak orang lain, 5) sewaktu-waktu dapat dipergunakan dan dinikmati manfaatnya oleh pemiliknya.[23]

---

[21] Wahbah Al-Zuhayly, *Op. Cit*, hlm: 97-102

[22] Wahbah Al-Zuhayly, *Op. Cit*, hlm: 106

[23] Amiruddin, Pemprof Sulsel dan IAIN Raden Patah Palembang, *Anatomi Fiqh Zakat Potret Dan Pemahaman BAZ Sulsel,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, hlm: 28

2.1.5. Hikmah Zakat

Kesenjangan penghasilan rezeki dan mata pencarian dikalangan manusia merupakan kenyataan yang tidak bisa dipungkiri.22[24] Zakat memiliki kedudukan yang sangat penting, hal ini dapat dilihat dari hikmah zakat dalam meningkatkan harkat dan martabat manusia.

Hikmah zakat antara lain sebagai berikut :

a. Sebagai perwujudan keimanan kepada Allah SWT
b. Membersihkan dan mengikis akhlak yang buruk
c. Alat pembersih harta dan penjagaan dari ketamakan orang jahat
d. Ungkapan rasa syukur atas nikmat yang Allah berikan.
e. Untuk pengembangan potensi umat
f. Dukungan moral kepada orang yang baru masuk Islam
g. Menambah pendapatan negara untuk proyek-proyek yang berguna bagi umat

---

[24] Wahbah Al-Zuhayly, *Op. Cit*, hlm: 85

h. Menolong, membantu, membina dan membangun kaum *dhuafa'* yang lemah dengan materi sekedar untuk memenuhi kebutuhan pokok hidupnya.

i. Memberantas penyakit iri hati, rasa benci dan dengki dari diri orangorang miskin yang tidak memiliki apa-apa dan tidak ada uluran tangan kepada mereka, sementara di sekitarnya orang-orang kaya berkehidupan cukup, apalagi mewah.

j. Menjadi unsur penting dalam mewujudkan keseimbangan distribusi harta (*social distribution*), dan keseimbangan tanggung jawab individu dalam masyarakat.

k. Dapat menunjang terwujudnya sistem kemasyarakatan Islam yang berdiri atas prinsip-prinsip : *ummatan wahidah* (umat yang satu), *musawah* (persamaan derajat, hak dan kewajiban), *ukhuwah Islamiyah* (persaudaraan Islam), dan *takaful ijtima'* (tanggung jawab bersama).

l. Dapat mensucikan diri (pribadi) dari kotoran dosa, memurnikan jiwa (menumbuhkan akhlak mulia menjadi murah hati, peka terhadap rasa kemanusiaan) dan mengikis sifat bakhil (kikir) serta

serakah. Dengan begitu akhirnya tercapai suasana ketenangan batin karena terbebas dari tuntutan Allah dan kewajiban kemasyarakatan.

m. Dari sisi pembangunan kesejahteraan umat, zakat merupakan salah satu instrument pemerataan pendapatan. Apabila zakat dikelola dengan baik mungkin pertumbuhan ekonomi masyarakat akan membaik sekaligus menjadikan pemerataan pendapatan lebih teratur.23[25]

2.1.6. Pengertian Mashlahah

Secara etimologi, *mashlahah* sama dengan manfaat, baik dari segi lafal maupun makna. *Mashlahah* juga berarti manfaat atau suatu pekerjaan yang mengandung manfaat. Apabila dikatakan bahwa perdagangan itu suatu *kemashlahatan* dan menuntut ilmu itu suatu *kemashlahatan*, maka hal tersebut berarti bahwa perdagangan dan menuntut ilmu itu penyebab diperolehnya manfaat lahir dan batin.

Secara terminologi, terdapat beberapa definisi *mashlahah* yang dikemukakan ulama ushul fiqh, tetapi

---

[25] Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Yogyakarta : EKONISIA, cet.2, 2004, hlm : 237-238

seluruh definisi tersebut mengandung *esensi* yang sama. Menurut Imam al-Ghazali, pada prinsipnya *mashlahah* adalah "mengambil manfaat dan menolak *kemudaratan* dalam rangka memelihara tujuan-tujuan syara'. Tujuan syara' yang harus dipelihara ada lima bentuk yaitu: mmelihara agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Jadi *mashlahah* adalah seseorang yang melakukan suatu perbuatan untuk memelihara agamanya, jiwanya, akalnya, keturunannya dan hartanya.[26]

2.1.7. Strategi Dalam Penghimpunan Dana Zakat

Sumber zakat dapat diperoleh dari (a) hasil tumbuh-tumbuhan atau tanaman yang bernilai ekonomis, seperti misalnya anggrek, rambutan, durian, pepaya dan sebagainya, (b) hasil peternakan dan perikanan seperti ayam, hasil empang, hasil laut dan sebagainya, (c) harta kekayaan dalam semua bentuk badan usaha, baik yang dimiliki oleh perorangan maupun bersma-sama dengan orang lain, (d) hasil penyewaan atau pengontrakan rumah,

[26] Nasrun Haroen, *Ushul Fiqhl*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1997, hlm: 114

bangunan, tanah, kendaraan dan sebagainya, (e) pendapatan yang diperoleh dari sumber lain.[27]

Strategi dalam pengumpulan dana zakat dapat dilakukan dengan berbagai macam cara diantaranya:

1. Spanduk kampanye zakat
2. Media periklanan, seperti: televisi, radio, dan surat kabar
3. Datang langsung ke *muzakki* zakat
4. Jemput bola, maksud dari jemput bola, *muzakki* telfon ke petugas *amil* zakat yang nantinya petugas *amil* datang untuk menghitung dan mengambil zakat
5. Transfer rekening bank
6. Lewat sms, misal: dengan mengetik zakat (spasi) pkpu (spasi) Jateng dan mengirimnya ke 92528.[28]

2.1.8. Organisasi Pengelola Zakat

Dalam menyalurkan zakat dianjurkan melalui organisasi pengelola zakat. Hal tersebut sesuai dengan Al-Qur'an. Amil zakat merupakan perantara antara

---

[27] Mohammad Daud Ali, *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan wakaf* , Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), 1988, hlm: 67

[28] www. suaramerdeka.com/harian. Hari Selasa, 1 Juli 2008, jam 09.00 WIB

seseorang yang ingin berzakat dengan mereka yang berhak mendapat zakat. Dengan adanya UU No. 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, memberi peluang besar untuk pengelolaan zakat oleh Badan atau Lembaga Amil Zakat secara profesional. Dengan adanya UU tersebut saat ini bermunculan organisasi pengumpul zakat (Amil Zakat), seperti Dompet Dhuafa, Rumah Zakat Indonesia, Dompet Peduli Ummat (DPU) Darut Tauhid, dan lain-lain.

Di Indonesia, organisasi pengelola zakat ada yang bersifat formal dan informal. Organisasi yang bersifat formal adalah yang dibentuk oleh pemerintah maupun lembaga yang dibentuk oleh masyarakat, dikukuhkan dan dilindungi oleh pemerintah. Sedangkan organisasi yang bersifat informal adalah organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh masyarakat tetapi tidak ada campur tangan dari pemerintah, seperti yayasan-yayasan dan masjid-masjid sekitar tempat tinggal yang dipercaya oleh masyarakat setempat untuk mengelola zakat yang meliputi pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Selain itu dikatakan informal jika zakat disalurkan langsung kepada para *mustahik*. Badan

Amil Zakat (BAZ) adalah suatu organisasi pengelola zakat yang didirikan oleh pemerintah terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah dengan tugas mengumpulkan, mendayagunakan dan mendistribusikan zakat sesuai dengan ketentuan agama (DEPAG, 2005). BAZ bekerja dalam tingkat Nasional (BAZNAS), Propinsi (BAZDA), tingkat kabupaten/kota, dan tingkat kecamatan.

2.1.9. Pendayagunaan Zakat dan Peran Lembaga Amil Zakat (LAZ)

Hukum Islam adalah seperangkat peraturan berdasarkan wahyu Allah dan sunah rasul tentang tingkah laku manusia *mukallaf* yang diakui dan diyakini berlaku dan mengikat untuk semua umat yang beragama Islam.[29]

Zakat merupakan sumber dana potensial bagi umat Islam yang dapat didayagunakan untuk mengangkat harkat, martabat dan kesejahteraan umat serta memperkuat sendi ketahanan ekonomi bangsa. Untuk mewujudkan fungsi zakat yang strategis maka dibutuhkan sistem kinerja lembaga pengelola atau amil yang

---

[29] H. Ahmad Thib Raya, Hj. Siti Musdah Mulia, *Menyelami Seluk-beluk Ibadah Dalam Islam*, Cet.3, Jakarta: Kencana, 2003, hlm.14

30. *Ibid.*, hlm. 998

professional, berkompeten, dan amanah. Profesionalisme menyangkut strategi pengumpulan (*fundraising*), sistem akuntansi dan menejemen keuangan yang *accountable*, dan juga strategi pendayagunaan zakat yang tepat guna dan berhasil guna.[30] Pendayagunaan berarti pengusahaan agar mendatangkan hasil, pengusahaan (tenaga dsb) agar mampu menjalankan tugas dengan baik.[31] Pengusahaan berarti proses, cara, perbuatan mengusahakan, menyelenggarakan, dan sebagainya.[32]

Jadi menurut istilah pendayagunaan zakat untuk usaha produktif adalah proses, atau cara dalam mengusahakan zakat untuk usaha produktif yang dilakukan oleh BAZ/LAZ agar mampu mendatangkan hasil (mengubah *mustahiq* menjadi *muzakki* zakat). Di Indonesia, pengelolaan zakat diatur berdasarkan Undang – undang No.38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dengan Keputusan Menteri Agama (KMA) No.581 tahun 1999 tentang pelaksanaan Undang–undang No.38 tahun

---

[30] www. suaramuballigh.com, *strategi pendayagunaan zakat.* Oleh Rizaldy Siregar, hari Rabu, 19 November 2008, jam 19.00 WIB

[31] Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Cet. 3, Jakarta: Balai Pustaka, 1990, hlm. 189

[32] *Ibid.*, hlm. 998

1999 dan keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No.D/291 tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.[31] [33]Meskipun harus diakui bahwa dalam peraturan-peraturan tersebut masih banyak kekurangan yang sangat mendasar misalnya tidak dijatuhkannya sanksi bagi *muzakki* yang melalaikan kewajibannya (tidak mau berzakat), tetapi undang – undang tersebut mendorong upaya pembentukan lembaga pengelolaan zakat yang amanah, kuat, dan dipercaya oleh masyarakat.[34]

Pendayagunaan zakat diatur sebagai berikut (Pasal 16,17, Undangundang jo pasal 28,29 KMA) :

1. Hasil pengumpulan zakat didayagunakan untuk *mustahiq* sesuai dengan ketentuan agama. Dalam penjelasan pasal 16 disebutkan bahwa *mustahiq* delapan *ashnaf* ialah fakir, miskin, *amil, muallaf, riqab, gharim, sabilillah* dan *ibnu sabil*, yang di dalam aplikasinya dapat meliputi orang-orang yang paling tidak berdaya secara ekonomi, seperti anak yatim, orang jompo, penyandang cacat,

---

[33] Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi,* Yogyakarta: Ekonisia, Edisi 2, Cet.2, 2004, hlm. 240.

[34] Didin Hafidhuddin, *Op. Cit,* hlm:126.

orang yang menuntut ilmu, pondok pesantren, anak terlantar, orang yang terlilit hutang, pengungsi yang terlantar dan korban bencana alam.

2. Pendayagunaan zakat untuk *mustahiq* dilakukan berdasarkan persyaratan sebagai berikut :
   a. Hasil pendataan dan penelitian kebenaran *mustahiq* delapan *ashnaf* yaitu fakir, miskin, *amil*, *muallaf*, *riqab*, *gharim*, *sabilillah*, dan *ibnu sabil*.
   b. Mendahulukan orang-orang yang paling tidak berdaya memenuhi kebutuhan dasar secara ekonomi dan sangat memerlukan bantuan.
   c. Mendahulukan *mustahiq* dalam wilayahnya masing-masing.
3. Pendayagunaan zakat berdasarkan skala prioritas kebutuhan *mustahiq* dan dapat dimanfaatkan untuk usaha produktif.
4. Hasil penerimaan infaq, shadaqoh, hibah, wasiat, waris dan *kafarat* didayagunakan terutama untuk usaha yang produktif.

5. Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan berdasarkan persyaratan sebagai berikut: (a). Apabila pendayagunaan zakat untuk *mustahiq,* sudah terpenuhi dan ternyata masih terdapat kelebihan, (b). Terdapat usaha-usaha nyata yang berpeluang menguntungkan, (c). Mendapat persetujuan tertulis dari Dewan Pertimbangan.
6. Prosedur pendayagunaan zakat untuk usaha produktif ditetapkan sebagai berikut: (a). Melakukan studi kelayakan, (b). menetapkan jenis usaha produktif, (c). Melakukan bimbingan dan penyuluhan, (d). Melakukan pemantauan, pengendalian, dan pengawasan, (e). Mengadakan evaluasi, dan (f). Membuat pelaporan.[35]

Mustahiq zakat atau orang yang berhak menerima zakat harta benda (zakat maal) ada delapan *asnaf* (golongan) yakni fakir, miskin, *amil* (petugas zakat), *muallaf qulubuhum* (orang yang baru masuk Islam), *riqab* (orang yang telah memerdekakan budak –zaman dulu),

---

[35] Suparman Usman, *Hukum Islam; Asas-asas dan Pengantar Studi Hukum Islam dan Tata Hukum Indonesia*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 2004, hlm 173 -174.

ghorim (orang yang berhutang), orang yang berjihad di jalan Allah (*fi sabilillah*), dan *ibnu sabil* (yang dalam perjalanan). Dari delapan *asnaf* itu, yang mesti didahulukan adalah fakir dan miskin.

Biasanya fakir didefinisikan sebagai orang yang tidak berpunya apa-apa, juga tidak bekerja alias pengangguran. Sementara orang miskin adalah yang bisa mencukupi kebutuhan hidup diri dan keluarganya tapi serba berkekurangan. Umumnya zakat yang diberikan kepada mereka bersifat konsumtif, yaitu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Ini kurang begitu membantu mereka untuk jangka panjang, karena uang atau barang kebutuhan sehari-hari yang telah diberikan akan segera habis dan mereka akan kembali hidup dalam keadaan fakir atau miskin. Bahwa zakat yang disalurkan kepada dua golongan ini dapat bersifat "produktif", yaitu untuk menambah atau sebagai modal usaha mereka.

Disyaratkan bahwa yang berhak memberikan zakat yang bersifat produktif adalah yang mampu melakukan pembinaan dan pendampingan kepada para *mustahiq* agar kegiatan usahanya dapat berjalan dengan baik. Di samping melakukan pembinaan dan

pendampingan kepada para *mustahiq* dalam kegiatan usahanya, juga harus memberikan pembinaan rohani dan intelektual keagamaannya agar semakin meningkat kualitas keimanan dan keislamanannya.[36]

Dengan banyaknya Lembaga Amil Zakat yang bermunculan tentu dapat memberikan angin segar dalam hal penanggulangan/pengurangan angka kemiskinan, lembaga tersebut dapat menjadi mitra pemerintah untuk mengadakan penyuluhan terhadap penduduk miskin. Beban berat pemerintah dapat terkurangi, memutus mata rantai birokrasi pemerintah ketika akan mendistribusikan bantuan karena biasanya tiap Lembaga *Amil* Zakat mempunyai pasukan Relawan yang berfungsi sebagai penyalur/distributor yang akan terjun langsung ke lapangan memberikan bantuan yang bersifat konsumtif (biasanya dikemas dalam dengan acara Baksos/Aksos dan pengobatan gratis dll), untuk bantuan yang bersifat produktif biasanya lembaga zakat akan memberikan pendampingan, pendidikan, pengamatan dan evaluasi terhadap usaha yang dikelola oleh *mustahiq*, dengan tujuan sektor usaha tersebut dapat berjalan secara

---

[36] . www.nu.or.id, *Produktifitas dan Pendayagunaan Harta Zakat*, Oleh: A. Khoirul Anam, 14 November 2007.

optimal, dan harapannya adalah usahausaha yang dibiayai oleh Lembaga Amil Zakat dapat meningkat sehingga tingkat kesejahteraan ekonomi *mustahiq* (fakir miskin) dapat meningkat. Dan tentunya dengan peningkatan usaha dan kesejahteraan tersebut akan terjadi perubahan kondisi dari *mustahiq* (fakir miskin) menjadi *muzakki* (orang yang wajib mengeluarkan zakat).[37]

Pendayagunaan zakat adalah inti dari seluruh kegiatan pengumpulan dana zakat (*fundraising*). Konsep dasar pendayagunaan zakat adalah mengubah *mustahiq* menjadi *muzakki* dalam arti :

a. Mengubah orang miskin menjadi mampu (fakir, miskin)
b. Mengubah orang terbelenggu menjadi bebas (*muallaf, ghorimin, riqob* dan *fisabilillah*)
c. Mengubah orang bodoh menjadi pintar (*ibnu sabil*)

Secara garis besar tipe penyaluran dana zakat dapat dilakukan dengan tiga cara :

Penyaluran murni

---

[37] WWW.blogspot.Com, *Zakat Produktif Solusi Pengurangan Kemiskinan*, Oleh: Sucipto, Hari Senin 12 Mei 2008

a. Target : Setiap dana yang ada digunakan untuk hibah konsumtif (santunan langsung)
b. Alokasi dana : Saat dibagikan dana langsung habis
c. Orientasi : Sampainya dana kepada *mustahiq*

Semi pendayagunaan

a. Target : Dana yang ada digunakan untuk hibah konsumtif dan pengembangan SDM (santunan langsung dan tidak langsung)
b. Alokasi dana : Saat dibagikan dana langsung habis
c. Orientasi : Sampainya dana dan juga kemanfaatannya bagi *mustahiq*

Pendayagunaan

a. Target : Dana yang ada digunakan untuk kegiatan hibah (santunan langsung dan tidak langsung), untuk pengembangan SDM dan untuk kegiatan ekonomi produktif
b. Alokasi dana : Dana yang dibagikan tidak langsung habis
c. Orientasi : Kemanfaatan dan perubahan *mustahiq*

2.1.9.1. Jenis-Jenis Kegiatan Pendayagunaan Zakat

1. Berbasis sosial

Penyaluran zakat jenis ini dilakukan dalam bentuk pemberian dana langsung berupa santunan sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan pokok *mustahiq*. Ini disebut juga program *karitas* (santunan) atau hibah konsumtif. Tujuan utama bentuk penyaluran ini antara lain :

a. Untuk memenuhi keperluan pokok *mustahiq*
b. Menjaga martabat dan kehormatan *mustahiq* dari meminta-minta
c. Menyediakan wahana bagi *mustahiq* untuk memperoleh atau meningkatkan pendapatan
d. Mencegah terjadinya eksploitasi terhadap *mustahiq* untuk kepentingan yang menyimpang.

Bentuk-bentuk kegiatan yang dapat dilakukan :

1) Karitas (santunan) dana
   a. Bantuan hidup
   b. Bantuan sewa rumah
   c. Bantuan pendidikan
   d. Bantuan transportasi
   e. Bantuan berobat

2) Karitas non dana

a. Klinik atau rumah sakit gratis

b. Sekolah gratis

c. Rumah makan gratis

d. Rumah tinggal (sementara) gratis

3) Sarana/fasilitas umum *mustahiq*

a. Pasar

b. Lapangan

c. Kuburan

d. Pemandian/MCK

4) Pendampingan masyarakat

a. Pemberdayaan Da'i

b. Buruh dan TKI/Nakerwan

c. Petani dan nelayan

d. Pengamen dan anak jalanan

2. Berbasis Pengembangan Ekonomi

Penyaluran zakat jenis ini dilakukan dalam bentuk pemberian modal usaha (asset bisnis) kepada *mustahiq* secara langsung maupun tidak langsung, yang pengelolaannya bisa melibatkan maupun tidak melibatkan *mustahiq* sasaran. Penyaluran dana zakat ini diarahkan pada usaha

ekonomi produktif yang diharapkan hasilnya dapat mengangkat taraf kesejahteraan *mustahiq*.

Agar pelaksanaannya lebih berhasil guna maka jenis usaha yang akan diberikan modal dari dana zakat produktif ini harus diberikan kriteria yang jelas, antara lain :

a. Bottom-up

Jenis usaha merupakan usaha yang sudah ada atau yang sudah biasa dikerjakan oleh *mustahiq* sasaran.

b. Sumberdaya lokal

Usaha yang dikembangkan sebaiknya sesuai dengan potensi sumber daya alam dan keadaan daerah tempatan, sehingga bahan baku tersedia secara *kontinyu*.

c. *Halalan thoyyiban*

Jenis usaha yang dijalankan tidak menyimpang dari kaedah syariah (*halal*), misal: ternak babi, usaha perjudian, dsbnya. Dan juga barang yang diproduksi tidak mengandung bahan-bahan yang merusak kesehatan tubuh (*thoyyib*/baik).

d. Ramah lingkungan

e. Menguntungkan

f. Berkelanjutan.[38]

2.1.9.2. Langkah-Langkah Pendayagunaan Zakat Modal Usaha Produktif

1. Kampanye umum

   Mengkampanyekan pentingnya program zakat modal usaha ke seluruh umat Islam di Indonesia (bahkan ada baiknya juga kepada *ikhwan-ikhwan* sahabat Indonesia di luar negeri). Bisa lewat dakwah di media massa, penerbitan buku, spanduk, brosur, khotbah di masjid-masjid maupun kelompok pengajian, *korespondensi*, internet, sms dan aneka media lain yang memungkinkan.

2. Kampanye Khusus

   Mengimbau kepada setiap Muzakki di Indonesia yang berniat membayar zakatnya, untuk menyampaikan zakat modal usaha kepada para Mustahik pilihannya, baik yang mereka kenal atau

---

[38] . www.suaramuballigh.com, *Strategi Pendayagunaan Zakat*. Oleh Rizaldy Siregar, hari Kamis, 20 November 2008, jam 09.00 WIB

tidak, secara individual maupun kolektif. khususnya dalam rangka menanggulangi krisis ekonomi rakyat Indonesia, semua pihak untuk secara swadaya membentuk kelompok-kelompok "pengelola zakat modal usaha" di berbagai lokasi permukiman (jama'ah masjid, majelis pengajian, kompleks perumahan, Rt/Rw/kelurahan, lingkungan pesantren, dan lain sebagainya).

3. Penyampaian yang Proporsional.

Mengubah konsep penyampaian zakat yang "dibagi rata" kepada seluruh *mustahiq* yang ada (seperti halnya Bantuan Langsung Tunai). Nilai zakat per kepala hanya layak dikonsumsi habis selama beberapa hari, sama sekali tidak memadai untuk meningkatkan taraf hidup sebagaimana halnya modal usaha.

Seyogyanya zakat dibagikan terutama kepada *mustahiq* yang berpotensi besar memperbaiki kondisi ekonomi masing-masing. Sehingga dalam tempo singkat mereka tidak lagi menjadi *mustahiq*, bahkan diharapkan mampu menjadi *muzakki*. Konsep demikian sekaligus

mengoreksi anggapan sebagian ulama yang membolehkan kita menunda penyampaian zakat kepada kelompok *mustahiq* lain, selama di masyarakat yang bersangkutan masih banyak fakir-miskin. Selama pola pembagian zakat masih konsumtif, dikhawatirkan jumlah kaum *dhuafa* atau fakirmiskin tidak akan berkurang bahkan cenderung bertambah.

4. Sederhana.

Menyederhanakan prosedur penyampaian zakat modal usaha, misalnya menurut jangka waktu pengelolaannya. Untuk jangka pendek yang mendesak, besarnya zakat modal usaha dapat dibagi atas 3 pilihan paket : a) mini (s/d Rp 500,000), b) sedang (s/d Rp 2,500,000) dan utama (s/d Rp 10,000,000). Untuk jangka menengah, paket-paket zakat modal saha tersebut bisa lebih besar dan mencakup: investasi awal, modal kerja, hibah alat produksi, jaminan risiko, pendidikan & pelatihan, dukungan kebutuhan hidup si penerima (sementara menunggu modal berputar sampai keuntungan usaha mampu menghidupi), dan lain

sebagainya. Sedangkan untuk jangka panjang, alokasi zakat modal usaha dalam jumlah besar dapat diinvestasikan ke dalam proyek-proyek inovatif maupun strategis guna memberdayakan umat dalam arti luas, baik di dalam negeri bahkan sampai ke luar negeri.

5. Seleksi

Menyaring para *mustahiq* calon penerima zakat modal usaha. misal dengan meminta mereka mengisi daftar *kuesioner* perihal niat penggunaan, tahap kesiapan serta jenis paket zakat modal usaha yang dibutuhkan masing-masing. pemberian zakat modal usaha hendaknya lebih diprioritaskan bagi *mustahiq* yang memiliki kelayakan mengubah diri secara positif, seperti: jiwa kewirausahaan, ketangguhan mental, sikap hidup hemat kesiapanhidup *fluktuatif*, kesabaran, *konsistensi*, dan sebagainya.

7. Pendidikan.

Mendidik dengan cara menyediakan panduan praktis (berupa buku, kaset dan CD) tentang bagaimana melaksanakan pemberian

zakat modal usaha kepada para *mustahiq* yang berhak maupun bagi pihak *amilin* yang hendak mengelolanya. Menerbitkan aneka literatur tentang kewirausahaan dan manajemen zakat praktis adalah pelengkap penting bagi suksesnya program ini, dan kepada para penerima zakat modal usaha yang mulai berkembang bisnisnya, dapat diberikan konsultasi dan kursus lanjutan sesuai keperluan.

8. Pembinaan.

   Membina badan atau lembaga-lembaga pengelola zakat modal usaha yang profesional dan transparan. Misal untuk biaya-biaya: kepengurusan, operasional, promosi, pendataan *muzakki & mustahiq*, studi kelayakan usaha, koleksi & distribusi, monitoring, penyuluhan, dan lain sebagainya.

9. Penghematan.

   Mencegah duplikasi dan pemborosan. Semua penerima zakat modal usaha perlu didaftar jelas identitas serta domisilinya guna mencegah duplikasi maupun penyalahgunaan.

10. Teknologi Informasi.

Dengan tetap memprioritaskan kehadiran kaum *mustahiq* di wilayah permukiman terdekat, lewat dukungan teknologi informasi modern, pihak *muzakki* dewasa ini dimungkinkan memilih paket zakat modal usaha tertentu dari jauh. Misalnya: menentukan kategori siapa (individu atau kelompok) calon penerima zakat berikut domisili mereka yang ingin diberdayakan, termasuk badan amil zakat mana yang hendak dipilih untuk menyalurkannya.[39]

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. *Definisi* Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti

[39] http://integralist.multiply.com. *Zakat Modal Usaha*, Oleh: Bambang Utomo. 17 November 2008, Jam 09.30 WIB

adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen

yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

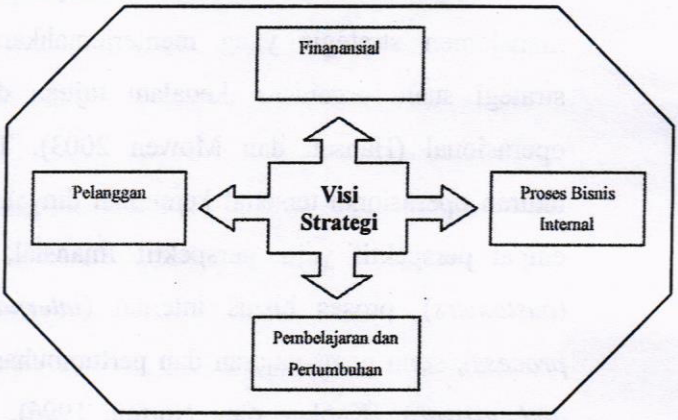
Menurut Atkinson, Banker, Kaplan and Young (1997) *Balance Scorecard* adalah : Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi." Sedangkan Anthony and Govindarajan (1997): menyatakan bahwa *Balance Scorecard* merupakan suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan , meningkatkan komunikasi antar tingkatan manjemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis. Dari uraian diatas maka, ciri-ciri sistem *balance score card*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut : (1) merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan, (2) menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen dan (3) mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya. Setiap ukuran dalam *balance scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena

dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut : (1) Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan (2) Menunjukan hubungan individu / sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya (3) Menunjukan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang dan (4) Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996). Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan

menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasikan proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. *Balanced scorecard* sebagai suatu kerangka kerja atau sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar 2.1.

Gambar 2.1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*



Sumber : *Robert S Kaplan dan David P Norton : Using the Balanced Scorecard as a Startegic Management System : Harvard Busines Review (Januari-Pebruari, 1996)*

2.2.2. *Keunggulan* Balanced Scorecard

Dalam perkembangannya *Balanced scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. *Balanced scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001, p.18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.

2.2.3. *Implementasi* Balanced Scorecard

Langkah pertama dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard.* Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *balanced scorecard.* Implementasi dari *balance scorecard* tidak bisa langsung dilakukan pada setiap unit organisasi secara bersamaan, tetapi harus dilakukan secara bertahap. Langkah kedua adalah membangun *scorecard* secara menyeluruh. Pada awalnya *balanced scorecard* dibuat pada tingkat organisasi, yang kemudian diterjemahkan kedalam *balanced scorecard* unit–unit dalam organisasi, diterjemahkan lagi kedalam *balanced scorecard* departemen, dan yang terakhir adalah *balanced scorecard* tim atau individu. Pada tahapan ini tim yang terbentuk mengkominukasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. Selanjutnya manager dari setiap unit organisasi berpartisipasi dalam menentukan ukuran dari setiap proses yang dilakukan oleh unitnya. Pada tahapan ini

terjadi pertukaran informasi dari tim pusat kepada manager unit dan sebaliknya. Langkah ketiga adalah menggunakan data *scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahapan ini terjadi arus informasi dari setiap tim atau individu kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi (Imelda, 2004 : 120)

Kajian yang dilakukan Linge dan Schimann (1996), terhadap perusahaan tentang pengukuran perusahaan, menyatakan bahwa 76 % meliputi pengukuran finansial, pelaksanaan dan kepuasan pelanggan., sedangkan sisanya 23 % merupakan pengukuran innovasi dan perubahan manajemen. Pengukuran kinerja finansial masih dianggap yang paling, hal ini dapat mendorong innovasi dan perubahan, akan terkait dengan kompensasi penting, sebesar 25 %. Tetapi kepuasan pelanggan merupakan prioritas , sebesar 79 %, dan perusahaan memberi respon yang serius dan mengangap informasi ini sangat berharga.

Dalam penelitian *Nomura Research Institute (NRI) Papers* No. 45, 1 April 2002 dikemukakan bahwa

Jepang sudah beberapa tahun lalu mengintroduksikan pola kerja *balance scorecard (Balanced Scorecard)* terhadap lebih dari 20 perusahaan (Morisawa, 2002:3). Dari hasil penelitiannya, NRI dapat memberi kesimpulan bahwa berdasarkan pengalaman-pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut merasakan bahwa *balanced scorecard* memang memiliki keunggulan yang dirangkum menjadi lima point sebagai berikut: (1) *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan di antara sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, (2) Dapat menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun atau menetapkan indikator-indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator-indikator financial, (3) Mengurangi keraguraguan atau kekaburan dengan tetap menjaga indikator-indikator non finansial kuantitatif (4) Mempromosikan proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus hipotesis verifikasi dan (5) Memperbaiki *platform* strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan. NRI mengemukakan salah satu

contoh kasus yang spektakuler tentang keberhasilan penerapan *Balanced scorecard* yang berimplikasi pada perbaikan kinerja perusahaan seperti yang dialami oleh perusahaan Kansai Electric Power Co. Ltd, perusahaan terbesar kedua di Jepang yang memproduksi dan mensuplai kebutuhan listrik di Jepang. Perusahaan ini memperkenalkan cara kerja baru yang disebut "Linked Contract" yang kinerjanya diukur dengan *Balanced Scorecard.*

Murphy and Russel (2002:2) menemukan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dapat menggantikan *Costumer Relationship Management (CRM) Strategi,* yakni suatu strategi dimana perusahaan mencoba mengelola hubungan yang baik dengan para pelanggan untuk menciptakan nilai tambah untuk para pelanggan dan untuk perusahaan itu sendiri. Hal ini ditunjukkan bahwa lebih dari setengah proyek-proyek CRM tidak menghasilkan nilai tambah apapun bagi perusahaan, dan 50% dari CRM *Strategy* tetap saja mengalami kegagalan dalam penerapannya di dunia bisnis, namun *Balanced Scorecard* dapat menggantikannya.

2.3. Kajian Riset Sebelumnya

Dari hasil survey terhadap beberapa penelitian seputar zakat, secara umum dapat disimpulkan bahwa maju dan berkembang dengan pengelolaan zakat dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan sosial dan ekonomi. Beberapa penelitian terdahulu tentang zakat dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Tempat penelitian	Kesimpulan
1	Emmy Hamidiyah (2004)	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengumpulan zakat, infak, sedekah wakaf pada lembaga pengelola zakat (studi kasus: dompet dhuafa republika)	Kuantitatif, Survey, Analisis Faktor	Dhompet Duafa Republika, Muzakki	Faktor-faktor yang diteliti meliputi biaya promosi, jaringan, regulasi dan moment bulan ramadhan berpengaruh 75.5% atas pengumpulan ZISWK
2	Husnul Khatimah (2004)	Pengaruh Zakat Produktif Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Para Mustahik	Kuantitatif, Regresi	Dompet Dhuafa Republika, Mustahik	Program pembiayaan baik melaui skim maupun pembiayaan bagi hasil terbukti memberikan manfaat bagi kemampuan berusaha

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Tempat penelitian	Kesimpulan
3	Agus Lukman Hakim (2004)	Persepsi Karyawan dan Relawan Terhadap Efektifitas Aspek-Aspek Organisasi Pengelolaan Zakat Dalam Pendistribusian ZIS	Survey	Rumah Zakat Indonesia, Amil	Aspek-aspek organisasi RZI cabang Jakarta dan pelaksanaan program pelayanan dinilai positif oleh para responden (relawan-amil)
4	Umrotul Khasanah (2003)	Analisis Model Pengelolaan Dana Zakat di Indonesia (Kajian terhadap BAZ dan LAZ)	Deskriptif, wawancara	11 LAZ Nasional dan 2 BAZ	Klasifikasi, sifat, struktur organisasi dari Amil Zakat yang berbeda-beda.
5	Sofyan Rizal (2006)	Pengaruh Tingkat Kepuasan dan Kepercayaan Muzakki kepada LAZ Terhadap Perilaku Berzakat Muzakki	Survey, SEM	LAZ, Muzakki	Kualitas pelayanan terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dari muzakki. Namun ditemukan tidak ada pengaruh yang signifikan kepuasan muzakki dengan membayarkan zakatnya langsung ke mustahik
6	Muhammad Yusrizal (2002)	Manajemen Zakat Infak dan Sedekah	Kualitatif, pengamatan-wawancara mendalam	Dompet Dhuafa Republika, Amil	UU No.38 tahun 1999 memberikan kekuatan hukum bagi Dompet Duafa untuk menjalankan peranannya lebih baik dalam usaha pengentasan kemisiknan

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Tempat penelitian	Kesimpulan
7	Trie Anis Rosyidah dan Asfi Manzilati (2012)	Implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Terhadap Legalitas Pengelolaan Zakat Oleh Lembaga Amil Zakat	Kualitatif dan content analysis	Studi Pada Beberapa LAZ Di Kota Malang	limplementasi undang-undang nomor 23 tahun 2011 terhadap legalitas pengelolaan zakat oleh lembaga amil zakat (studi pada beberapa LAZ di Kota Malang) belum tersosialisasi kepada masyarakat sehingga pihak pengelola zakat dan masyarakat ragu bahwa undang-undang tersebut benar-benar diterapkan, hal ini dikarenakan masih banyaknya pasal yang tidak sesuai dengan kondisi masyarakat sehingga menghambat legalitas LAZ dalam mengelola zakat. Maka, diperlukan peninjauan ulang dan sosialisasi mengenai undang-undang nomor 23 tahun 2011tentang zakat.
8	Mashudi (2012)	Evaluasi Pengelolaan Zakat di Indonesia	Literature	LAZ di Indonesia	Banyaknya lembaga amil zakat yang berdiri,

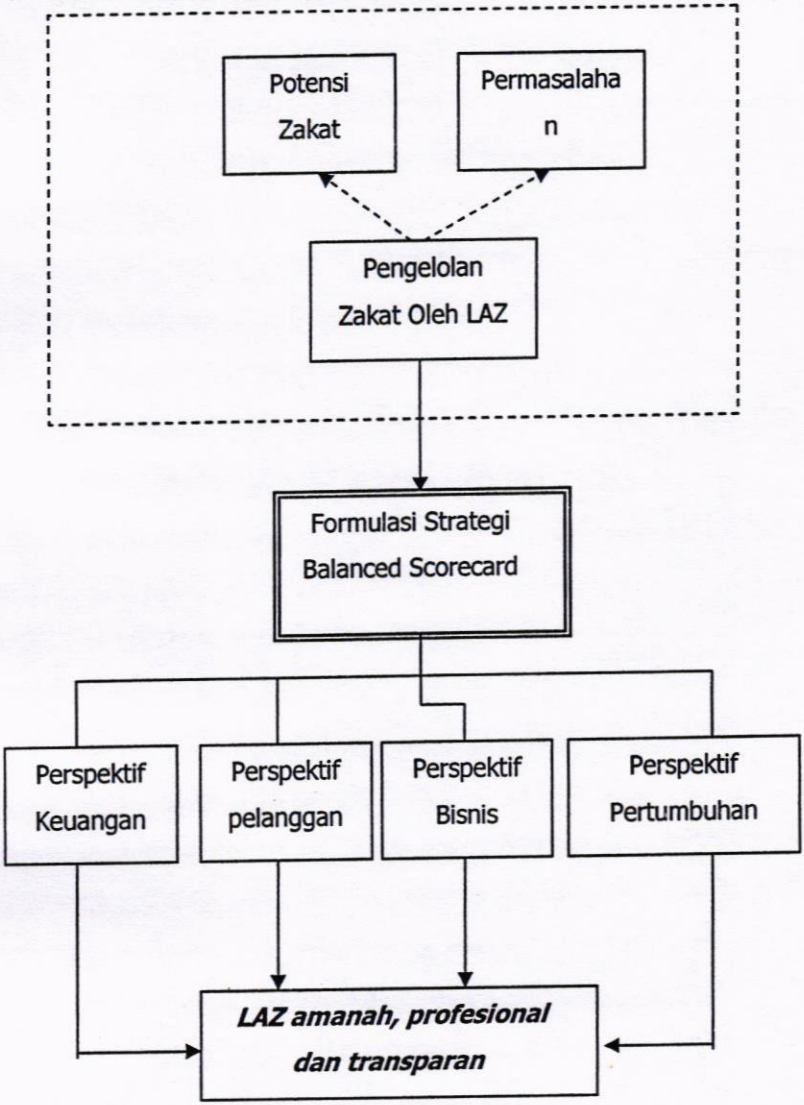
No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Tempat penelitian	Kesimpulan
					kesadaran masyarakat untuk membayar zakat yang terus meningkat, namun fenomena ini menyisakan permasalahan bagi pengelolaan zakat, karena lembaga-lembaga zakat berdiri cenderung independen dan mencanangkan program masing-masing yang lemah membangun koordinasi dan sinergi antar satu lembaga dengan lembaga lainnya. Sehingga muncul wacana, zakat dikelola oleh negara agar penayagunaaannya lebih efektif.. Salah satu solusi pendayagunaan zakat, menurut pengamatan penulis, peran pemerintah terhadap lembaga zakat harus ditingkatkan. Pertama, LAZ dan BAZ harus fokus.

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Tempat penelitian	Kesimpulan
					Kedua, Pemerintah, LAZ dan BAZ bersinergi mendirikan Perusahaan.

2.4. Kerangka Teori

Kesadaran akan pentingnya merealisasi dan menumbuhkan kesadaran untuk membayar zakat mendorong tumbuhnya LAZ, namun sebagian besar peneglolaannya belum dilakukan secara optimal. Bahkan cenderung memiliki citra yang kurang profesional, karena LAZ dipandang sebagai lembaga *gressroot* yang tidak amanah dan profesional. Akibatnya kepercayaan muzaki untuk menyalurkan dananya ke LAZ sangat rendah. Oleh karena itu diperlukan revitalisasi dalam meningkatkan pengelolaan zakat yang amanah, profesional dan transparan dalam upaya upaya *good orgnization governance* dengan mengimplementasikan *balanced scorecard.* Oleh karena itu, maka kerangka berpikir dalam penelitian dijelaskan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Pemikiran Teoritis



BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kebijakan yang menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Metode ini digunakan untuk memperoleh data perkembangan pengelolaan dan pendistribusian zakat, (3) kuesioner yang disebarkan ke karyawan, *Muzakki* maupun *Mustahik* dan (4) Dokumentasi. dalam teknik ini, yang menjadi sumber-sumber data adalah sejumlah dokumen tertulis dari LAZ yang menjadi objek penelitian.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian dilakukan pada lembaga pengelola zakat yang beroperasi di Jawa Tengah. Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara (1) Observasi, teknik ini digunakan untuk mengamati obyek observasi dalam pengelolaan zakat, (2) Wawancara dan Kuesioner untuk memperoleh informasi dari para pengelolah Zakat,

Karyawan, *Muzakki* maupun *Mustahik* yang ditentukan sebagai reponden. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan dengan mempelajari buku-buku, kajian ilmiah dan dokumen-dokumen dari laporan pengelolaan zakat lembaga yang bersangkutan

3.3. Populasi dan Sampel

Dalam suatu penelitian, pilihan antara menggunakan populasi atau sampel merupakan pilihan yang sama-sama menarik. Sekaran (2003:265-266) mendefinisikan populasi sebagai *"the entire group of people, events, or things of interest that researcher wishes to investigate"*; artinya sejumlah manusia, peristiwa, atau hal-hal menarik yang diharapkan peneliti untuk diinvestigasi. Sedangkan sampel berarti *"a subset of the population"*; artinya suatu bagian dari populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Lembaga Amil Zakat (LAZ) di jawa tengah. Sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah LAZ NU, LAZ Muhammadiyah dan LAZ Masjid Agung Jawa Tengah. LAZ NU, LAZ Muhammadiyah dan LAZ Masjid Agung

Jawa Tengah dipilih karena mewakili organisasi besar namun tidak hanya berfokus pada pengelolaan zakat, sehingga diharapkan nantinya akan bisa memberikan kontribusi pada pengelolaan zakat yang lebih baik pada ketiga lembaga zakat tersebut.

Objek penelitian adalah *balanced scorecard* pada LAZ, sedangkan pengelola, karyawan, *muzakki* dan *mustahik* adalah unit yang dianalisis. Pemilihan responden dilakukan berdasarkan *porpusive sampling.* Sementara teknik pengolahan dan analisis data menggunakan analisis deskriptif dan teknik rentang kriteria serta metode pembobotan *paired comperasion.* Penelitian dilakukan pada Lembaga Pengelola Zakat yang beroperasi di Jawa Tengah khususnya pada LAZ NU, LAZ Muhammadiyah dan LAZ Masjid Agung Jawa Tengah.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Adapun sumber Data diperoleh dengan cara (1) Observasi. Teknik ini digunakan untuk mengamati obyek observasi dalam pengelolaan zakat, (2) Wawancara. untuk memperoleh informasi dari para pengelolah Zakat,

Karyawan, *Muzakki* maupun *Mustahik* yang ditentukan sebagai reponden.

Untuk melakukan analisis dari data-data yang sudah terkumpul dari hasil penelitian, kemudian dilakukan pengelolaan secara bertahap, di antaranya: (1) *Editing,* yaitu untuk tahap awal dilakukan persiapan melalui pengecekan data-data yang sudah terkumpul di lapangan, apakah telah memenuhi semua sumber-sumber yang dibutuhkan secara lengkap atau belum. Jawaban-jawaban dari hasil wawancara apakah telah tercakup semua permasalahan yang telah diajukan ataukah belum, (2) *Tabulasi,* setelah dilakukan pengecekan terhadap data-data yang terkumpul, kemudian untuk langkah selanjutnya diadakan pengklasifikasian data dengan tujuan agar data-data yang dianggap relevan dapat digunakan.dan (3) *Analisis,* untuk tahap terakhir dilakukan analisis data dalam proses pengumpulan data. Analisis yang akan dilakukan terhadap jawaban-jawaban dari responden yang kemudian diinterpretasikan dalam bentuk uraian sehingga diperoleh suatu kesimpulan terhadap permasalahan-permasalahan yang telah ada.

3.5. Definisi Operasional dan pengukuran Variabel

Analisis pengukuran *balanced scorecard* di bagi dalam 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan diukur dengan membandingkan pencapaian sasaran staretgis keuangan lembaga dengan target yang telah ditetapkan. Peningkatan penggalangan dana, efisiensi penggalangan dan penyaluran dana. Jumlah penyaluran dana, pertumbuhan aset lembaga, peningkatan penerimaan dan SBU (Strategic Bussinis Unit) sebagai usaha kemandirian finansial lembaga.

Pengukuran perspektif pelanggan didasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan dari lembaga. Kelompok yang dilibatkan dalam kepuasan pelanggan adalah mustahik. Kepuasan pelanggan diukur berdasarkan 5 dimensi yaitu, *tangible, responsiveness, assurance, reliability* dan *empaty*.

Pengukuran perspektif proses bisnis internal didasarkan sejauh mana aktivitas pada lembaga dapat dijalankan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan

pelanggan (*stakeholders*). Pengukuan perspektif ini digunakan indeks organisasi yang dikemukakan oleh Urlich (1999) yang meliputi pembelajaran, kemampuan untuk berubah, penanganan keluhan pelanggan, waktu yang diperlukan untuk menangani keluhan dan akuntabilitas organisasi.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didasarkan pada pertumbuhan dan pembelajaran SDM (karyawan) dalam menghadapi perubahan-perubahan dimasa yang akan datang. Pengukuran perpsektih ini didasarkan pada kepuasan karyawan sebagai human capital bagi organisasi dalam aspek: cakupan kerja strategis, produktivitas, retensi dan ketersediaan sistem informasi.

3.6. Teknik Analisis Data

Untuk melakukan analisis dari data-data yang sudah terkumpul dari hasil penelitian, kemudian dilakukan pengelolaan secara bertahap, di antaranya: (1) *Editing,* yaitu untuk tahap awal dilakukan persiapan melalui pengecekan data-data yang sudah terkumpul di lapangan, apakah telah memenuhi semua sumber-sumber

yang dibutuhkan secara lengkap atau belum. Jawaban-jawaban dari hasil wawancara apakah telah tercakup semua permasalahan yang telah diajukan ataukah belum, (2) *Tabulasi,* setelah dilakukan pengecekan terhadap data-data yang terkumpul, kemudian untuk langkah selanjutnya diadakan pengklasifikasian data dengan tujuan agar data-data yang dianggap relevan dapat digunakan.dan (3) *Analisis,* untuk tahap terakhir dilakukan analisis data dalam proses pengumpulan data. Analisis yang akan dilakukan terhadap jawaban-jawaban dari responden yang kemudian diinterpretasikan dalam bentuk uraian sehingga diperoleh suatu kesimpulan terhadap permasalahan-permasalahan yang telah ada.

BAB IV
ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang deskripsi objek penelitian yang berisi profil Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang diteliti dan analisis pengukuran balanced scorecard yang di bagi dalam 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

4.1. Profil Objek Penelitian

4.1.1. LAZISNU

A. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur kepengurusan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Nahdatul Ulama atau LAZISNU untuk kepengurusan saat ini

Ketua	: KH. Masyhuri
Wakil Ketua	: Drs. Fathan Subchi
	KH. Imam Yahya Abd. Malik
	M. Muharrom Musa, Lc
Sekretaris	: Mohammad Zuhdi, MA
Wakil Sekretaris	: Drs. Joko Krismiyanto, MM

Ahmad Shodiq Noor, S.Ag

Bendahara : Agus Salim Thoyib

Wakil Bendahara : Dra. Siti Nurmilah Muslich

Drs. Gunawan

Manajemen Eksekutif

Direktur : Drs. H. Amir Ma'ruf

Program Director : Sudayat Kosasih

Fundraising Manager : Nur Rohman Suwardi

Program Officer : Lukman Hakim

Fundraising Staff : Hera Sa'diati

Finance : Ratih Puspitasari

B. Visi dan Misi

Visi

Bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat (zakat, infak, sedekah, CSR dll) yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk pemandirian umat

Misi

1. Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan sedekah dengan rutin dan tepat

2. Mengumpulkan/menghimpun dan mendayagunakan dana zakat, infaq dan sedekah secara profesional, transparan, tepat guna dan tepat sasaran
3. Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak

C. Legalitas Lembaga

SK Menteri Agama RI no. 65 Tahun 2005 tentang Pengukuhan Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sedekah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) Sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional. SK PBNU No: 14/A.II.04/6/2010 tentang Susunan Pengurus Lazis NU periode 2010 - 2015.

D. Sejarah LAZIS NU

- Muktamar NU ke 31 tahun 2004 di Solo, Lazis NU terbentuk dengan Ketua pertama Prof. H. Fathurrahman Rauf
- Muktamar NU ke 32 tahun 2010 di Makassar, Lazis NU berada dibawah pimpinan Drs. KH. Masyhuri Malik

E. Jaringan LAZISNU di Indonesia

Berikut ini adalah informasi tentang jaringan dari Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqah Nahdatul Ulama atau LAZISNU yang tersebar diseluruh indonesia baik tingkat pengurus wilayah dibawah propinsi ataupun di kabupaten kota

PENGURUS WILAYAH

1. PW Aceh
2. PW Kepri
3. PW Lampung
4. PW Bengkulu
5. PW Kep. Bangka Belitung
6. PW Jabar
7. PW Jateng
8. PW Jatim
9. PW Daerah Istimewa Yogyakarta
10. PW Banten
11. PW Kalbar
12. PW Kalteng
13. PW Kaltim
14. PW Kalsel
15. PW Sumsel

16. PW Sulteng
17. PW NTB
18. PW NTT

PENGURUS CABANG

1. PC Bogor
2. PC Kota Bogor
3. PC Karawang
4. PC Kota Bekasi
5. PC Jaksel
6. PC Kota Metro
7. PC Sangihe
8. PC Cilegon
9. PC Tangsel
10. PC Kota Serang
11. PC Gunung Kidul
12. PC Bantul
13. PC Kulonprogo
14. PC Kota Yogya
15. PC Jombang
16. PC Sumenep
17. PC Pati
18. PC Pekalongan

19. PC Tegal
20. PC Kota Semarang
21. PC Kab Pemalang
22. PC Jepara
23. PC Pekalongan
24. PC Kab Rembang
25.

F. Program Unggulan

1. **NuSkill**

   Pembekalan ilmu-ilmu terapan yang diperuntukkan bagi anak-anak putus sekolah atau yang tidak melanjutkan ke pendidikan lebih tinggi.Pembekalan ilmu-ilmu terapan yang diperuntukkan bagi anak-anak putus sekolah atau yang tidak mampu.

2. **NuPreneur**

   Permodalan dan pendampingan usaha bagi pedagang kaki lima dan usaha rumahan.

3. **NuSmart**
4. **NuCare**

   Program bantuan langsung (*Immediate aid*) dan tanggap bencana.

4.1.2. LAZISMU

4.1.2.1. Sekilas Tentang Muhammadiyah

Muhammadiyah adalah sebuah organisasi Islam yang besar di Indonesia. Nama organisasi ini diambil dari nama Nabi Muhammad SAW. sehingga Muhammadiyah juga dapat dikenal sebagai orang-orang yang menjadi pengikut Nabi Muhammad SAW. Latar belakang KH Ahmad Dahlan memilih nama Muhammadiyah yang pada masa itu sangat asing bagi telinga masyarakat umum adalah untuk memancing rasa ingin tahu dari masyarakat, sehingga ada celah untuk memberikan penjelasan dan keterangan seluas-luasnya tentang agama Islam sebagaimana yang telah diajarkan Rasulullah SAW.

Persyarikatan Muhammadiyah didirikan untuk mendukung usaha KH Ahmad Dahlan untuk memurnikan ajaran Islam yang dianggap banyak dipengaruhi hal-hal mistik. Kegiatan ini pada awalnya juga memiliki basis dakwah untuk wanita dan kaum muda berupa pengajian Sidratul Muntaha. Selain itu peran dalam pendidikan diwujudkan dalam pendirian sekolah dasar dan sekolah lanjutan, yang dikenal sebagai Hooge School

Muhammadiyah dan selanjutnya berganti nama menjadi Kweek School Muhammadiyah (sekarang dikenal dengan Madrasah Mu'allimin khusus laki-laki, yang bertempat di Patangpuluhan kecamatan Wirobrajan dan Mu'allimaat Muhammadiyah khusus Perempuan, di Suronatan Yogyakarta).

Muhammadiyah secara etimologis berarti pengikut nabi Muhammad, karena berasal dari kata Muhammad, kemudian mendapatkan ya nisbiyah, sedangkan secara terminologi berarti gerakan Islam, dakwah amar ma'ruf nahi mungkar dan tajdid, bersumber pada al-Qur'an dan as-Sunnah. Berkaitan dengan latar belakang berdirinya Muhammadiyah secara garis besar faktor penyebabnya adalah *pertama*, faktor subyektif adalah hasil pendalaman KH. Ahmad Dahlan terhadap al-Qur'an dalam menelaah, membahas dan mengkaji kandungan isinya. *Kedua,* faktor obyektif di mana dapat dilihat secara internal dan eksternal. Secara internal ketidakmurnian amalan Islam akibat tidak dijadikannya al-Qur'an dan as-Sunnah sebagai satu-satunya rujukan oleh sebagiab besar umat Islam Indonesia.

Muhammadiyah adalah Gerakan Islam yang melaksanakan da'wah amar ma'ruf nahi munkar dengan maksud dan tujuan menegakkan dan menjunjung tinggi Agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Muhammadiyah berpandangan bahwa Agama Islam menyangkut seluruh aspek kehidupan meliputi aqidah, ibadah, akhlaq, dan mu'amalat dunyawiyah yang merupakan satu kesatuan yang utuh dan harus dilaksanakan dalam kehidupan perseorangan maupun kolektif. Dengan mengemban misi gerakan tersebut Muhammadiyah dapat mewujudkan atau mengaktualisasikan Agama Islam menjadi rahmatan lil-'alamin dalam kehidupan di muka bumi ini.

A. Visi dan Misi

Visi Muhammadiyah adalah sebagai gerakan Islam yang berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah dengan watak tajdid yang dimilikinya senantiasa istiqamah dan aktif dalam melaksanakan dakwah Islam amar ma'ruf nahi mungkar di segala bidang, sehingga menjadi rahmatan li al-'alamin bagi umat, bangsa dan dunia kemanusiaan menuju terciptanya masyarakat Islam

yang sebenar-benarnya yang diridhai Allah swt dalam kehidupan di dunia ini.

Misi Muhammadiyah adalah:

(1) Menegakkan keyakinan tauhid yang murni sesuai dengan ajaran Allah swt yang dibawa oleh Rasulullah yang disyariatkan sejak Nabi Nuh hingga Nabi Muhammad saw.

(2) Memahami agama dengan menggunakan akal pikiran sesuai dengan jiwa ajaran Islam untuk menjawab dan menyelesaikan persoalan-persoalan kehidupan yang bersifat duniawi.

(3) Menyebarluaskan ajaran Islam yang bersumber pada al-Qur'an sebagai kitab Allah yang terakhir untuk umat manusia sebagai penjelasannya.

(4) Mewujudkan amalan-amalan Islam dalam kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat. Lihat Tanfidz Keputusan Musyawarah Wilayah ke-39 Muhammadiyah Sumatera Barat tahun 2005 di Kota Sawahlunto

B. Latar Belakang Berdirinya Muhammadiyah

Keinginan dari KH. Akhmad Dahlan untuk mendirikan organisasi yang dapat dijadikan sebagai alat

perjuangnan dan da'wah untuk nenegakan *amar ma'ruf nahyi munkar* yang bersumber pada Al-Qur'an, surat Al-Imron:104 dan surat Al-ma'un sebagai sumber dari gerakan sosial praktis untuk mewujudkan gerakan tauhid.

Ketidak murnian ajaran islam yang dipahami oleh sebagian umat islam Indonesia, sebagai bentuk adaptasi tidak tuntas antara tradisi islam dan tradisi lokal nusantara dalam awal bermuatan faham animisme dan dinamisme. Sehingga dalam prakteknya umat islam di indonesia memperlihatkan hal-hal yang bertentangan dengan prinsif-prinsif ajaran islam, terutama yang berhubuaan dengan prinsif akidah islam yag menolak segala bentuk kemusyrikan, taqlid, bid'ah, dan khurafat. Sehingga pemurnian ajaran menjadi piliha mutlak bagi umat islamm Indonesia.

Keterbelakangan umat islam indonesia dalam segi kehidupan menjadi sumber keprihatinan untuk mencarikan solusi agar dapat keluar menjadi keterbelakangan. Keterbelakangan umat islam dalam dunia pendidikan menjadi sumber utama keterbelakangan dalam peradaban. Pesantren tidak bisa selamanya dianggap menjadi sumber lahirnya generasi baru muda

islam yang berpikir moderen. Kesejarteraan umat islam akan tetap berada dibawah garis kemiskinan jika kebodohan masih melengkupi umat islam indonesia.

Maraknya kristenisasi di indonesia sebegai efek domino dari imperalisme Eropa ke dunia timur yang mayoritas beragama islam. Proyek kristenisasi satu paket dengan proyek imperialalisme dan modernisasi bangsa Eropa, selain keinginan untuk memperluas daerah koloni untuk memasarkan produk-produk hasil refolusi industeri yang melada erofa.

Imperialisme Eropa tidak hanya membonceng gerilya gerejawan dan para penginjil untuk menyampaikan 'ajaran jesus' untuk menyapa umat manusia diseluruh dunia untuk 'mengikuti' ajaran jesus. Tetapi juga membawa angin modernisasi yang sedang melanda erofa. Modernisasi yang terhembus melalui model pendidikan barat (belanda) di indonesia mengusung paham-paham yang melahirkan moernisasi erofa, seperti sekularisme, individualisme, liberalisme dan rasionalisme. Jika penetrasi itu tidak dihentikan maka akan terlahir generasi baru islam yang rasionaltetapi liberal dan sekuler.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri umat islam sendiri yang tercermin dalam dua hal, yaitu sikap beragama dan sistem pendidikan islam.

Sikap beragama umat islam saat itu pada umumnya belum dapat dikatakan sebagai sikap beragama yang rasional. Sirik, taklid, dan bid'ah masih menyelubungai kehidupan umat islam, terutama dalam lingkungan kraton, dimana kebudayaan hindu telah jauh tertanam. Sikap beragama yang demikian bukanlah terbentuk secara tiba-tiba pada awal abad ke 20 itu, tetapi merupakan warisan yang berakar jauh pada masa terjadinya proses islamisasi beberapa abad sebelumnya. Seperti diketahui proses islamisasi di indonesia sangat di pengaruhi oleh dua hal, yaitu Tasawuf/Tarekat dan mazhab fikih, dan dalam proses tersebut para pedagang dan kaum sifi memegang peranan yag sangat penting. Melalui merekalah islam dapat menjangkau daerah-daerah hampir diseluruh nusantara ini.

2. Faktor eksernal

Faktor lain yang melatarbelakangi lahirnya pemikiran Muhammadiah adalah faktor yang bersifat eksternal yang

disebabkan oleh politik penjajahan kolonial belanda. Faktor tersebut antara lain tanpak dalam system pendidikan kolonial serta usaha kearah westernisasi dan kristenisasi.

Pendidikan kolonial dikelola oleh pemerintah kolonial untuk anak-anak bumi putra, ataupun yang diserahkan kepada misi and zending Kristen dengan bantuan financial dari pemerintah belanda. Pendidikan demikian pada awal abad ke 20 telah meyebar dibeberapa kota, sejak dari pendidikan dasar sampai atas, yang terdiri dari lembaga pendidikan guru dan sekolah kejuruan. Adanya lembaga pendidikan colonial terdapatlah dua macam pendidikan diawal abad 20, yaitu pendidikan islam tradisional dan pendideikan colonial. Kedua jenis pendidikan ini dibedakan, bukan hanya dari segi tujuan yang ingin dicapai, tetapi juga dari kurikulumnya.

Pendidikan kolonial melarang masuknya pelajaran agama dalam sekolah-sekolah colonial, dan dalan artian ini orang menilai pendidikan colonial sebagai pendidikan yang bersifat sekuler, disamping sebagai peyebar kebudayaan barat.

Organisasi Muhammadiyah

1. Jaringan Kelembagaan Muhammadiyah:
   a. Pimpinan Pusat
   b. Pimpinaan Wilayah
   c. Pimpinaan Daerah
   d. Pimpinan Cabang
   e. Pimpinan Ranting
   f. Jama'ah Muhammadiyah

2. Pembantu Pimpinan Persyarikatan
   a. Majelis
      - Majelis Tarjih dan Tajdid
      - Majelis Tabligh
      - Majelis Pendidikan Tinggi
      - Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah
      - Majelis Pendidikan Kader
      - Majelis Pelayanan Sosial
      - Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan
      - Majelis Pemberdayaan Masyarakat
      - Majelis Pembina Kesehatan Umum
      - Majelis Pustaka dan Informasi
      - Majelis Lingkungan Hidup

- Majelis Hukum Dan Hak Asasi Manusia
- Majelis Wakaf dan Kehartabendaan

b. Lembaga

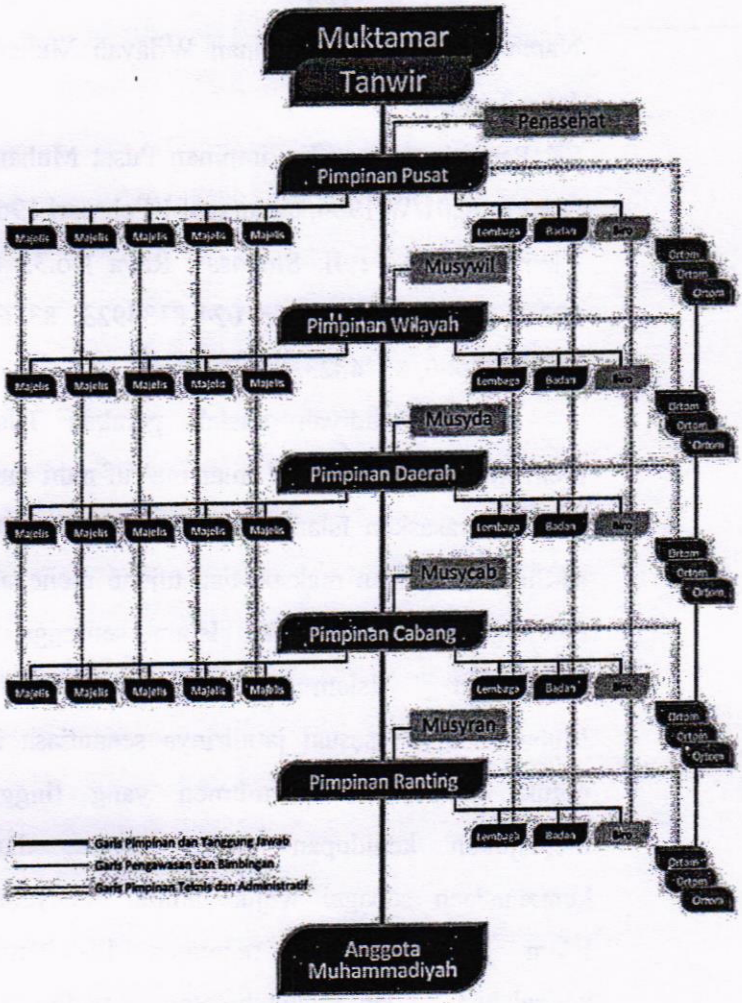
- Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting
- Lembaga Pembina dan Pengawasan Keuangan
- Lembaga Penelitian dan Pengembangan
- Lembaga Penanganan Bencana
- Lembaga Zakat Infaq dan Shodaqqoh
- Lembaga Hikmah dan Kebijakan Publik
- Lembaga Seni Budaya dan Olahraga
- Lembaga Hubungan dan Kerjasama International

3. Organisasi Otonom

a. Aisyiyah
b. Pemuda Muhammadiyah
c. Nasyiyatul Aisyiyah
d. Ikatan Pelajar Muhammadiyah
e. Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah
f. Hizbul Wathan
g. Tapak Suci

Gambar 4.1.

Struktur Organisasi Muhammadiyah



4.1.2.2. *Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Tengah*

Nama Organisasi : Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Tengah

SK Pendirian : SK Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor :K.01/W/1966, tertanggal 1 Februari 1966

Alamat : Jl. Singosari Raya No.33 Semarang 50242 Jawa Tengah Telp 024-8134923, 8316010 Fax: 024-8417060, 8314823, 8316010

Muhammadiyah adalah gerakan Islam yang mengemban misi dakwah amar ma'ruf nahi munkar dan tajdid, berasaskan Islam, bersumber pada al-Quran dan as-Sunnah, dengan maksud dan tujuan menegakkan dan menjunjung tinggi agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Muhammadiyah sesuai jatidirinya senantiasa istiqamah untuk menunjukkan komitmen yang tinggi dalam memajukan kehidupan umat, bangsa, dan dunia kemanusiaan sebagai wujud ikhtiar menyebarluaskan Islam yang bercorak rahmatan lil-'alamin. Misi kerisalahan dan kerahmatan yang diemban

Muhammadiyah tersebut secara nyata diwujudkan melalui berbagai kiprahnya dalam pengembangan amal usaha, program, dan kegiatan yang sebesar-besarnya membawa pada kemaslahatan hidup di dunia dan akhirat bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini.

Muhammadiyah merupakan sebuah persyarikatan dengan sistem jam'iyah (organisasi), jama'ah dan imamah dalam mewujudkan gerakan dan mencapai tujuannya. Dakwah amar ma'ruf nahi munkar Muhammadiyah kepada perorangan yang sudah Islam bersifat pembaharuan, yaitu mengembalikan kepada ajaran Islam yang asli-murni, kembali kepada Alquran dan sunnah, bersih dari syirik, bid'ah dan khurafat, sedangkan kepada yang belum Islam bersifat seruan dan ajakan untuk memeluk Islam. Dakwah amar ma'ruf nahi munkar Muhammadiyah kepada masyarakat bersifat perbaikan (*islah*), pemberdayaan, bimbingan dan peringatan.

Muhammadiyah dalam melakukan kiprahnya di berbagai bidang kehidupan untuk kemajuan umat, bangsa, dan dunia kemanusiaan dilandasi oleh keyakinan dan pemahaman keagamaan bahwa Islam sebagai ajaran

yang membawa misi kebenaran Ilahiah harus didakwahkan sehingga menjadi rahmatan lil-'alamin di muka bumi ini. Bahwa Islam sebagai Wahyu Allah yang dibawa para Rasul hingga Rasul akhir zaman Muhammad SAW., adalah ajaran yang mengandung hidayah, penyerahan diri, rahmat, kemaslahatan, keselamatan, dan kebahagiaan hidup umat manusia di dunia dan akhirat. Keyakinan dan paham Islam yang fundamental itu diaktualisasikan oleh Muhammadiyah dalam bentuk gerakan Islam yang menjalankan misi dakwah dan tajdid untuk kemaslahatan hidup seluruh umat manusia.

Misi dakwah Muhammadiyah yang mendasar itu merupakan perwujudan dari semangat awal Persyarikatan ini sejak didirikannya yang dijiwai oleh pesan Allah dalam Al-Quran Surat Ali-Imran 104, yang artinya: "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, mereka itulah orang-orang yang beruntung". Kewajiban dan panggilan dakwah yang luhur itu menjadi komitmen utama Muhammadiyah sebagai ikhtiar untuk menjadi kekuatan Khaira Ummah sekaligus dalam membangun masyarakat

Islam yang ideal seperti itu sebagaimana pesan Allah dalam Al-Quran Surat Ali-Imran ayat 110, yang artinya: "Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.". Dengan merujuk pada Firman Allah dalam Al-Quran Surat Ali Imran 104 dan 110, Muhammadiyah menyebarluaskan ajaran Islam yang komprehensif dan multiaspek itu melalui dakwah untuk mengajak pada kebaikan (Islam), al-amr bi al-ma'ruf wa al-nahy 'an al-munkar (mengajak kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar), sehingga umat manusia memperoleh keberuntungan lahir dan batin dalam kehidupan ini. Dakwah yang demikian mengandung makna bahwa Islam sebagai ajaran selalu bersifat tranformasional, yakni dakwah yang membawa perubahan yang bersifat kemajuan, kebaikan, kebenaran, keadilan, dan nilai-nilai keutamaan lainnya untuk kemaslahatan serta keselamatan hidup umat manusia

tanpa membeda-bedakan ras, suku, golongan, agama, dan lain-lain.

Dalam pandangan Muhammadiyah, bahwa masyarakat Islam yang sebenar-benarnya yang menjadi tujuan gerakan merupakan wujud aktualisasi ajaran Islam dalam struktur kehidupan kolektif manusia yang memiliki corak masyarakat tengahan (*ummatan wasatha*) yang berkemajuan baik dalam wujud sistem nilai sosial-budaya, sistem sosial, dan lingkungan fisik yang dibangunnya. Masyarakat Islam adalah masyarakat yang memiliki keseimbangan antara kehidupan lahiriah dan batiniah, rasionalitas dan spiritualitas, aqidah dan muamalat, individual dan sosial, duniawi dan ukhrawi, sekaligus menampilkan corak masyarakat yang mengamalkan nilai-nilai keadilan, kejujuran, kesejahteraan, kerjasama, kerjakeras, kedisiplinan, dan keunggulan dalam segala lapangan kehidupan. Dalam menghadapi dinamika kehidupan, masyarakat Islam semacam itu selalu bersedia bekerjasama dan berlomba-lomba dalam segala kebaikan di tengah persaingan pasar-bebas di segala lapangan kehidupan dalam semangat "berjuang menghadapi tantangan" (al-jihad li al-

muwajjahat) lebih dari sekadar "berjuang melawan musuh" (*al-jihad li al-mu'aradhah*). Masyarakat Islam yang dicita-citakan Muhammadiyah memiliki kesamaan karakter dengan masyarakat madani, yaitu masyarakat kewargaan (*civil-society*) yang memiliki keyakinan yang dijiwai nilai-nilai Ilahiah, demokratis, berkeadilan, otonom, berkemajuan, dan berakhlak-mulia (*al-akhlaq al-karimah*). Masyarakat Islam yang semacam itu berperan sebagai syuhada 'ala al-nas di tengah berbagai pergumulan hidup masyarakat dunia. Karena itu, masyarakat Islam yang sebenar-benarnya yang bercorak "madaniyah" tersebut senantiasa menjadi masyarakat yang serba unggul atau utama (*khaira ummah*) dibandingkan dengan masyarakat lainnya. Keunggulan kualitas tersebut ditunjukkan oleh kemampuan penguasaan atas nilai-nilai dasar dan kemajuan dalam kebudayaan dan peradaban umat manusia, yaitu nilai-nilai ruhani (spiritualitas), nilai-nilai pengetahuan (ilmu pengetahuan dan teknologi), nilai-nilai materi (ekonomi), nilai-nilai kekuasaan (politik), nilai-nilai keindahan (kesenian), nilai-nilai normatif berperilaku (hukum), dan nilai-nilai kemasyarakatan (budaya) yang lebih

berkualitas. Masyarakat Islam yang sebenar-benarnya bahkan senantiasa memiliki kepedulian tinggi terhadap kelangsungan ekologis (lingkungan hidup) dan kualitas martabat hidup manusia baik laki-laki maupun perempuan dalam relasi-relasi yang menjunjungtinggi kemaslahatan, keadilan, dan serba kebajikan hidup. Masyarakat Islam yang demikian juga senantiasa menjauhkan diri dari perilaku yang membawa pada kerusakan (*fasad fi al-ardh*), kedhaliman, dan hal-hal lain yang bersifat menghancurkan kehidupan.

Di Jawa Tengah, Muhammadiyah telah banyak mendirikan taman kanak-kanak, sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, balai pengobatan, rumah yatim piatu, usaha ekonomi, penerbitan, dan amal usaha lainnya. Muhammadiyah juga membangun masjid, mushalla, melakukan langkah-langkah dakwah dalam berbagai bentuk kegiatan pembinaan umat yang meluas di seluruh pelosok Tanah Air. Tercatat, Muhammadiyah Jawa Tengah mempunyai 28 rumah sakit, 97 poliklinik/rumah bersalin/balai pengobatan, lima universitas Muhammadiyah, delapan sekolah tinggi Muhammadiyah, dua politeknik Muhammadiyah dan dua akademi

Muhammadiyah. Untuk tingkat sekolah, Muhammadiyah Jawa Tengah mempunyai 182 SD, 438 MI, 279 SMP, 109 MTs, 110 SMA, 18 MA dan 131 SMK. Selain itu, Muhammadiyah Jawa Tengah juga mempunyai 37 pondok pesantren, 88 panti asuhan, 152 amal usaha ekonomi dan 54 kelompok seni budaya.

Muhammadiyah mempunyai hirarki kepemimpinan yang rapi dari ranting sampai dengan pusat. Muhammadiyah Jawa Tengah mempunyai 35 pimpinan daerah Muhammadiyah yang tersebar di seluruh kota/kabupaten di Jawa Tengah. Selain itu, Muhammadiyah Jawa Tengah juga mempunyai 518 pimpinan cabang Muhammadiyah dari 563 kecamatan di Jawa Tengah dan 3.679 pimpinan ranting Muhammadiyah dari 8.553 desa/kelurahan di Jawa Tengah.

Muhammadiyah tidak pernah berhenti melakukan peran-peran kebangsaan dan peran-peran kemanusiaannya dalam dinamika nasional dan global. Kiprah Muhammadiyah tersebut menunjukkan bukti nyata kepada masyarakat bahwa misi gerakan Islam yang diembannya bersifat amaliah untuk kemajuan dan

pencerahan yang membawa pada kemaslahatan masyarakat yang seluas-luasnya. Muhammadiyah Jawa Tengah telah berhasil bekerjasama dengan Departemen Kesehatan Republik Indonesia dalam pengelolaan Mobil Klinik dan Pos Kesehatan Pesantren (Poskestren). Dari kerjasama tersebut, Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Tengah memperoleh bantuan tiga mobil klinik dari Departemen Kesehatan dan 66 Poskestren dikelola melalui jaringan kerjasama tersebut. Selain itu, Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Tengah juga memperoleh program "Motor Pintar" sebanyak dua unit dari persatuan istri para menteri kabinet Indonesia bersatu. Sedang dalam pergaulan internasional dan dunia Islam, Muhammadiyah Jawa Tengah juga berhasil melakukan kerjasama dengan kedutaan besar Australia dalam melakukan rehabilitasi beberapa sekolah Muhammadiyah yang rusak akibat bencana gempa bumi di Klaten.

Peran kemanusiaan Muhammadiyah Jawa Tengah juga terlihat dalam penanganan beberapa bancana alam di berbagai daerah di Jawa Tengah, seperti banjir sungai bengawan solo dan "pagebluk" di Kabupaten Magelang yang merenggut beberapa korban jiwa. Selain itu,

Muhammadiyah Jawa Tengah melalui *Muhammadiyah Medical Center* (MMC) juga membantu penanganan akibat gempa bumi di Sumatra Barat bersama tim RS. PKU Gombong, RSI Muhammadiyah Kendal dan *Muhammadiyah Disaster Management Center*(MDMC). Muhammadiyah Jawa Tengah melalui MDMC juga membantu korban bencana di Cilacap yang terlanda bencana gempa di Tasikmalaya, kemudian menyalurkan 1000 paket lebaran dari Mantan Wakil Presiden, H.M Jusuf Kalla, ke Cilacap dan Blora serta kaum dhua'fa di sekitar Gedung Muhammadiyah Jawa Tengah. Muhammadiyah Jawa Tengah juga melakukan bantuan kemanusiaan dan pendampingan kepada keluarga korban pembunuhan di Semarang, pendampingan dan pencerahan kepada Persatuan Waria Semarang (Perwaris) dan preman-preman di kecamatan Ambarawa, Semarang. Selain itu, Muhammadiyah Jawa Tengah juga melakukan pemberdayaan masyarakat seperti pembentukan PKBM dan Taman Baca Masyarakat, Pemberantasan Buta Aksara, kejar paket C bagi pembantu rumah tangga dan buruh pabrik, kejar paket B bagi anak nelayan, pelatihan bengkel motor bagi anak jalanan, diklat guru PAUD non

formal, *lifeskill* pembuatan kepiting lemburi, pembuatan tahu bagi anak jalanan, kursus keterampilan menjahit bagi PSK di Demak dan bantuan pendampingan pengurusan ASKESKIN.

Dalam dunia pendidikan, Muhammadiyah Jawa Tengah telah melakukan pengembangan kapasitas guru di sekolah Muhammadiyah, membentuk sekolah-sekolah unggulan Muhammadiyah di Jawa Tengah dan sebagainya.

Peran-peran sebagai wujud aktualisasi gerakan dakwah dan tajdid juga dikembangkan Muhammadiyah dalam menjalankan peran politik kebangsaan guna mewujudkan reformasi nasional dan mengawal perjalanan bangsa tanpa terjebak pada politik-praktik (politik kepartaian). Dengan bingkai Khittah Ujung Pandang tahun 1971 dan Khittah Denpasar tahun 2002, Muhammadiyah secara proaktif menjalankan peran dalam pemberantasan korupsi, penegakan supremasi hukum, memasyarakatkan etika berpolitik, pengembangan sumber daya manusia, penyelamatan lingkungan hidup dan sumber daya alam, memperkokoh integrasi nasional, membangun karakter dan moral bangsa, serta peran-peran

kebangsaan lainnya yang bersifat pencerahan. Muhammadiyah adalah Gerakan Dakwah Islam yang beramal dalam segala bidang kehidupan manusia dan masyarakat, tidak mempunyai hubungan organisatoris dengan dan tidak merupakan afiliasi dari sesuatu Partai Politik atau Organisasi apapun. Muhammadiyah juga akan terus menjalankan peran dan langkah-langkah sistematik dalam mengembangkan kehidupan masyarakat madani (*civil society*) melalui aksi-aksi dakwah kultural yang mengarah pada pembentukan masyarakat Indonesia yang demokratis, otonom, berkeadilan, dan berakhlak mulia.

PDM dibawah PWM Jawa Tengah

PDM Kabupaten Banjarnegara http://banjarnegara.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Banyumas http://banyumas.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Batang http://batang.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Blorahttp://blora.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Boyolali http://boyolali.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Brebeshttp://brebes.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Cilacaphttp://cilacap.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Demakhttp://demak.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Grobogan http://grobogan.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Jeparahttp://jepara.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Karanganyarhttp://karanganyar.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Kebumenhttp://kebumen.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Kendalhttp://kendal.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Klatenhttp://klaten.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Kudushttp://kudus.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Magelanghttp://magelang.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Patihttp://pati.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Pekalongan http://pekalongan.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Pemalang http://pemalang.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Purbalinggahttp://purbalingga.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Purworejohttp://purworejo.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Rembanghttp://rembang.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Semaranghttp://semarang.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Sragenhttp://sragen.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Sukoharjohttp://sukoharjo.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Tegalhttp://tegal.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Temanggunghttp://temanggung.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Wonogirihttp://wonogiri.muhammadiyah.or.id/

PDM Kabupaten Wonosobohttp://wonosobo.muhammadiyah.or.id/

PDM Kota Magelanghttp://magelang-kota.muhammadiyah.or.id/

PDM Kota Pekalonganhttp://pekalongan-kota.muhammadiyah.or.id/

PDM Kota Semaranghttp://semarang-kota.muhammadiyah.or.id/

PDM Kota Surakartahttp://surakarta-kota.muhammadiyah.or.id/

PDM Kota Tegalhttp://tegal-kota.muhammadiyah.or.id/

4.1.2.3. *Lembaga Amil Zakat, Infaq Dan Shadaqah Muhammadiyah*

A. Sejarah Berdirinya LAZISMU

Didirikan oleh PP. Muhammadiyah pada tahun 2002 yang ditandai dengan penandatangan deklarasi oleh Prof. Dr. HA. Syafi'i Ma'arif, MA (Buya Syafi'i) dan selanjutnya dikukuhkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional melalui SK No. 457/21 November 2002.

Latar belakang berdirinya LAZISMU terdiri atas dua faktor:

1. Fakta Indonesia yang berselimut dengan kemiskinan yang masih meluas, kebodohan dan indeks pembangunan manusia yang sangat rendah. Semuanya berakibat dan sekaligus disebabkan tatanan keadilan sosial yang lemah.
2. Zakat diyakini mampu bersumbangsih dalam mendorong keadilan sosial, pembangunan manusia dan mampu mengentaskan kemiskinan. Sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi zakat, infaq dan wakaf yang terbilang cukup tinggi. Namun,

potensi yang ada belum dapat dikelola dan didayagunakan secara maksimal sehingga tidak memberi dampak yang signifikan bagi penyelesaian persoalan yang ada.

Dalam operasional programnya, LAZISMU didukung oleh Jaringan Multi Lini, sebuah jaringan konsolidasi lembaga zakat yang tersebar di seluruh propinsi (berbasis kabupaten/kota) yang menjadikan program-program pendayagunaan LAZISMU mampu menjangkau seluruh wilayah Indonesia secara cepat, terfokus dan tepat sasaran serta bekerja sama dengan institusi lain.[40]

B. Struktur Organisasi Dan Personalia Pimpinan Lembaga Amil Zakat, Infaq, Dan Shadaqah Muhammadiyah

Wali Amanah :

1. Prof. Dr. H. M. Amin Rais, M.A.
2. Prof. Dr. H. A. Syafii Maarif, M.A.
3. Prof. Drs. H. A. Malik Fadjar, M.Sc.
4. Prof. Dr. H. M. Din Syamsuddin, M.A.

[40] "LAZISMU Tebar Kurban ke Daerah Kumuh". Republika online. Diakses 25 Februari 2013

Dewan Syariah :

1. Dr. H. Yunahar Ilyas, Lc., M.A.
2. Prof. Dr. H. Syamsul Anwar, M.A.
3. Prof. Dr. H. Faturahman Jamil, M.A.

Badan Pengawas :

1. Drs. H. A. Dahlan Rais, M.Hum.
2. Drs. H. Goodwil Zubir
3. Prof. Dr. H. Fasich, Apt.

Badan Pengurus :

Ketua : Drs. H. Hajriyanto Y. Thohari, M.A.
Wakil Ketua : Syafruddin Anhar, S.E., M.M.
Wakil Ketua : Drs. H. Irsyadul Halim
Sekretaris : Ahmad Imam Mujadid Rais

4.1.3. LAZISMA Jawa Tengah

4.1.3.1. Sekilas Tentang Masjid Agung Jawa Tengah.

A. Sejarah Berdirinya Masjid Agung Jawa Tengah

Ibarat dua sisi mata uang, membicarakan Masjid Agung Jawa Tengah tidak bisa lepas dari Masjid Agung Kauman Semarang Karena Masjid Agung Jawa Tengah ada karena Masjid Agung Kauman Semarang. Masjid

Agung Kauman di Jalan Alon-alon Barat Kauman Semarang mempunyai tanah Banda Masjid seluas 199,1270 hektar yang dikelola oleh Badan Kesejahteraan Masjid (BKM), organisasi bentukan Bidang Urusan Agama Islam (Urais) Departemen Agama.

Dengan alasan tanah seluas 199,1270 h itu tidak produktif oleh Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) ditukar guling (*ruislag*) dengan tanah seluas 250 hektar di Kabupaten Demak lewat PT. Sambirejo kemudian berpindah kepada PT. Tens Indo Tjipto Siswojo, singkat cerita proses *ruislag* itu tidak berjalan mulus, tanah di Demak itu ternyata ada yang sudah jadi laut, sungai, kuburan dan lain-lain.

Hasilnya Tanah Banda Masjid Agung Kauman Semarang hilang, raib akibat dikelola oleh manusia-manusia jahat dan tidak amanah. Lewat jalur hukum dari Pengadilan Negeri Semarang hingga Kasasi di Mahkamah Agung, Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) selalu kalah. Akhirnya sepakat dibentuk Tim Terpadu yang dimotori oleh Badan Koordinasi Stabilitas Nasional Daerah (Bakorstanasda) Jawa Tengah/Kodam IV Diponegoro. Pada waktu itu Pangdam IV / Diponegoro

dijabat Mayjen TNI Mardiyanto (yang akhirnya menjadi Gubernur Jawa Tengah). Tim ini awalnya dipimpin Kolonel Bambang Soediarto, kemudian dilanjutkan ol,eh Kolonel Art Slamet Prayitno, Kepala Badan Kesbang dan Linmas Jawa Tengah pada waktu itu.

Pada Jumat Legi 17 Desember 1999, usai shalat Jumat di Masjid Agung Kauman, ribuan umat Islam bermaksud memberi *pressure* kepada Tjipto siswojo agar menyerahkan tanah-tanah itu kembali kepada Masjid. Mereka melakukan *longmarch* dari Masjid Agung Kauman menuju rumah Tjipto Siswojo di Jalan Branjangan 22-23, kawasan kota Lama Semarang. Akhirnya Tjipto Siswojo mau menyerahkan sertifikat tanah-tanah itu kepada masjid. Meskipun ketika dia menyerahkan, Tjipto mengaku bukan karena tekanan dari siapa pun, tetapi masyarakat sudah terlanjur meyakini Tjipto menyerahkan harta bendanya karena *pressure* masyarakat Jumat Legi 17 Desember itu. Kemudian dibentuk Tim Terpadu dengan Ketua Kolonel Bambang Soediarto (dari Kodam IV/Diponegoro) dan Sekretaris Slamet Prayitno (Kepala Badan Kesbanglinmas Jawa Tengah).

Yang paling intens dalam mengupayakan proses pengembalian tanah Banda Masjid yang hilang ini antara lain : KH. MA Sahal Mahfudz (waktu itu Ketua Umum MUI Jawa Tengah), Drs. H. Ali Mufiz MPA (waktu itu Ketua MUI Jawa Tengah/Dosen Fisib Undip semarang), Drs. H. Noor Ackmad, MA (anggota DPRD Jawa Tengah), Drs. HM Chalib Thoha MA (Sekretaris Umum MUI Jawa Tengah) dan Drs. HM. Aminuddin Sanwar (Dosen IAIN Walisongo Semarang). Mereka hampir setiap hari berkumpul di kantor MUI Jawa Tengah (sebelah Utara Masjid Raya Baiturrahman) Simpanglima Semarang.

Dari 1999, 1270 Hektar Tanah Banda Masjid Agung Kauman Semarang yang hilang, baru ditemukan 69,2 hektar. Puncaknya pada sabtu, 8 Juli 2000 di ruang Paripurna DPRD Propinsi Jawa Tengah Jalan Pahlawan Semarang, Tjipto siswojo menyerahkan sertifikat tanah seluas 69,2 hektar kepada Pangdam IV/Diponegoro/Ketua Bakorstanasda Jateng Mayjen TNI Bibit Waluyo (pengganti Mayjer Mardiyanto) kepada Gubernur Jawa Tengah Mardiyanto (menggantikan H. Soewardi).

Gubernur Jawa Tengah Mardiyanto mempunyai ide cemerlang sebagai *tetenger* atau pertanda kembalinya Tanah Banda Masjid yang hilang, dari 69,2 hektar itu diambil 10 hektar di Jalan Gajah Raya, Kelurahan Sambirejo, Kecamatan Gayamsari Kota Semarang untuk didirikan Masjid. Pada tanggal 28 November 2001 diadakan Sayembara Desain Arsitektur Masjid Agung Jawa Tengah. Yang menjadi pemenang adalah PT. Atelier Enam Bandung dipimpin Ir. H. Ahmad Fanani.

Pada Jumat, 6 September 2002, Menteri Agama Prof. Dr. KH. Said Agil Al-Munawar, Ketua Umum MUI Pusat KH. MA. Sahal Mahfudz dan Gubernur Jawa Tengah H. Mardiyanto mananamkan tiang pancang pertama dimulainya pambangunan Masjid Agung Jawa Tengah. [41]

B. Lokasi Masjid Agung Jawa Tengah

Masjid Agung Jawa Tengah terletak di Jalan Gajahraya, Kelurahan Sambirejo, Kecamatan Gayamsari, Kota Semarang.

---

[41] Dikutip dari: Sekilas Tentang Masjid Agung Jawa Tengah, oleh : Agus Fathuddin Yusuf.

4.1.3.2. Profil Lembaga Amil Zakat Infaq dan Sadaqoh Masjid Agung (LAZISMA) Masjid Agung Jawa Tengah

Lembaga zakat sebagaimana tercantum dalam UU zakat (Undang-undang No.38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat) adalah lembaga zakat yang dibentuk oleh masyarakat. Lembaga-lembaga ini bisa lingkup operasinya tingkat regional maupun nasional. Lembaga tersebut bisa dibentuk organisasi politik, takmir masjid, pesantren, media masa, bank dan lembaga keuangan dan lembaga kemasyarakatan.

Tumbuhnya lembaga-lembaga zakat merupakan cermin timbulnya kesadaran akan perlunya lembaga yang mampu mengelola zakat-zakat masyarakat. Selain itu, hal ini merupakan hasil yang telah dilakukan lembaga zakat tersebut dalam membangun kesejahteraan masyarakat.[42]

A. Sejarah Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah

---

[42] Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi,* (Yogyakarta: Ekonisia, Edisi 2, Cet.2, 2004), hlm:243.

A. Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah

Era globalisasi dan modernisasi ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat dan canggih. Arus informasi begitu cepat dan mudah didapat seolah-olah dunia ada dalam genggaman tangan, kejadian di belahan bumi utara dapat diketahui dengan cepat dibelahan bumi lainnya. Singkat kata, teknologi semakin canggih seakan-akan mengubah dunia dari tidak mungkin menjadi mungkin.

Ditengah iklim seperti sekarang ini, kemajuan teknologi benarbenar menjadi tumpuan hidup dan pijakan hidup. Namun sangat disayangkan keberhasilan itu tidak serta-merta diikuti dengan meningkatnya kesejahteraan masyarakat. Realitanya adalah sebagian masyarakat kita yang miskin semakin miskin dan yang kaya semakin kaya. Tingkat kepadulian terhadap sesama begitu rendah. Masingmasing orang sibuk dengan urusannya sendiri, kalaupun peduli terkadang sebagian orang memiliki tujuan tertentu di balik kepeduliannya itu.

Inilah yang menjadi salah satu penyebab keterpurukan ekonomi bangsa Indonesia saat ini. Kondisi

ini meyadarkan kita khususnya umat Islam betapa rapuhnya sistem ekonomi yang telah dibangun di atas fondasi Kapitalisme yang berorientasikan *Material Sentris* dan *Ego Sentris*. Pada saat yang sama kesadaran untuk kembali kepada system nilai Islam mestilah menjadi upaya yang kuat dalam membangun kesejahteraan dan kepedulian masyarakat.

Lembaga pengelola ZIS (Zakat, Infaq dan Shadaqah) merupakan salah satu institusi penting dalam pembangunan harkat kehidupan umat Islam. Kenyataan bahwa keberadaan lembaga/badan ini belum optimal dan masih jauh dari harapan, merupakan tantangan yang harus dihadapi agar optimalisasi dana zakat,infaq dan shadaqah untuk sebesar-besar mashlahat umat menjadi kenyataan. Untuk itu pengembangan sumber daya manusia yang terlibat dalam setiap proses pengelolaan ZIS ini menjadi sebuah tuntutan nyata.

Terlebih dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, Keputusan Menteri Agama RI Nomor 373 tahun 2003 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, dan Keputusan Jenderal

Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor C/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat, maka tuntutan Profesionalisme sebuah lembaga pengelola ZIS menjadi suatu hak yang mendesak.

Dalam rangka mewujudkan lembaga yang professional dan terpercaya, berdirilah Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA). Lembaga yang dibentuk oleh Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah ini akan mengembangkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan memadukan *professional quality* dan *moral quality* dalam sebuah proses system manajemen, pendidikan, riset dan pemberdayaan secara integral dan komprehensif. Inilah arti pentingnya berdirinya LAZISMA.[43]

B. Visi dan Misi LAZISMA Jawa Tengah

Visi LAZISMA yaitu mewujudkan pengelolaan zakat, infaq dan shadaqah yang professional, kuat dan terpercaya. Misi LAZISMA yaitu :

---

[43] Dikutip dari : Sejarah singkat Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah, Semarang, 7 Agustus 2005.

1) Membantu meringankan penderitaan masyarakat dengan memberikan pelayanan, informasi, edukasi dan pemberdayaan.
2) Menjadi mediator dan fasilitator antara dermawan (*aghniya'*) dan fakir miskin (*dhu'afa*) melalui zakat, infaq, shadaqah, waqaf dan dana kemanusiaan lainnya.
3) Mmengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat, infaq dan shadaqah sesuai dengan ketentuan agama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

C. Aktivitas Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah (LAZISMA) Jawa Tengah

Untuk merealisasikan visi dan misi di atas, LAZISMA mempunyai tiga strategi pemberdayaan yaitu :

1) Penghimpunan Dana dan Bantuan Masyarakat
   a) Dana Khusus bencana kemanusiaan
   b) Pakaian, bahan makanan (sembako) dan obat-obatan
   c) Hewan qurban
2) Bantuan Kemanusiaan

a) Daerah-daerah konflik (Maluku, Maluku utara, Poso, Aceh, dll)

b) Daerah-daerah bencana alam

c) Daerah kritis dan minus

3) Pembangunan Masyarakat

a) Bina desa miskin dan tertinggal

b) Pemberdayaan ekonomi ummat

c) Pendidikan alternatif

d) Pembangunan pelayanan kesehatan mandiri

e) Distribusi hewan qurban

D. Program Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah

1) Pendidikan

a. Beasiswa dan pembinaan bagi siswa SD/MI dan SMP/MTS yang tidak mampu

b. Pendidikan alternatif dengan biaya gratis dan berkualitas yang diperuntukkan bagi anak-anak pengungsi, korban bencana, yatim dan *dhu'afa*

2) Pelatihan

a. Pelatihan Fiqih dan manajemen zakat

b. Pelatihan strategi *fundraising* (Zakat Infaq dan Shadaqah) ZIS

c. Pelatihan *Public Relation* lembaga ZIS

Pelatihan akuntansi dan manajemen

Penasehat : Ketua Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah

Pengawas : DR.H. Arifin Sebeni, M.Com. Akt

: Drs. H. Sugeng Pamudji, M.Si. Akt

Pelaksana

Direktur : Prof. DR.H. Ahmad Rofiq, MA

Asisten Direktur I : Dr.H. Muhammad Nasir, M.Com. Akt

Asisten Direktur II : Drs. Wahab zainuri, MM

Asisten Direktur III : Prof. Dr. Hj. Sri Suharjati Sukri

Sekretaris : Yusuf, SE

Wakil Sekretaris I : H. Imam Taufiq, M.Ag

Wakil Sekretaris II : Fatkuri Buseni, S.Ag

Wakil Sekretaris III : Hj. Sri Puah, SH

Bendahara : Kartiko, SE

Wakil Bendahara : Indira Januarti, SE. M.Si. Akt

Divisi Penghimpunan

d. keuangan lembaga ZIS

e. Pelatihan *Total Quality Management* (TQM) lembaga ZIS

3) Pengembangan

a. Pendirian dan pengembangan lembaga ZIS
b. Kompilasi (penyusunan laporan keuangan)
c. Penyusunan Sistem Informasi Manajemen (SIM)
d. Kompeterisasi sistem Informasi
e. Penyusunan panduan kebijakan pengelolaan ZIS yang sesuai syariah Islam

4) Riset

a. Pengkajian Aspek syari'ah dalam pengelolaan ZIS
b. Pengkajian kebijakan peraturan-peraturan pengelolaan zakat
c. Riset pengembangan produk

5) Publikasi

a. Penerbitan Buletin
b. Penerbitan Buku
c. Penerbitan Jurnal

6) Dakwah Sosial

a. Pengajian Reguler lepas kerja bagi para eksekutif dan kaum professional

b. Penberdayaan desa-desa miskin, baik aspek rohani, pembangunan fasilitas umum dan peningkatan ekonomi masyarakat
c. Pemberdayaan ekonomi usaha kecil melalui kelompok swadaya masyarakat, seperti kelompok petani gurem, peternak, pengrajin, pedagang kecil, tukang objek dan nelayan.
d. Bantuan kemanusiaan bagi daerah-daerah korban bencana alam berupa pelayanan kesehatan, obat-obatan, makanan, pakaian dan lain-lain.
e. Pelayanan kesehatan masyarakat dengan biaya murah dan terjangkau, seperti penyediaan klinik-klinik kesehatan di daerah miskin dan kurang terjangkau.[44]

E. Mekanisme Kerja Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA)

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah MAsjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah yang

[44] Dikutip dari : Sejarah singkat Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah, Semarang, 7 Agustus 2005.

dibentuk oleh Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah atau LAZISMA berada di bawah naungan Ketakmiran Masjid Agung Jawa Tengah. LAZISMA dibentuk setelah dikeluarkannya Surat Keputusan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah Nomor 10.KEP/BPMAJT/VIII/2005 Tentang Pengelolaan LAZISMA diharapkan mampu mengembangkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan memadukan *profesional quality* dan *moral quality* dalam sebuah proses manajemen, pendidikan, riset dan pemberdayaan secara *integral* dan komprehensif.

Dalam melaksanakan tugas sebagai *amil* zakat, sistem kinerja LAZISMA Jawa Tengah terstruktur dalam suatu hirarki tanggung jawab sesuai dengan *job* dan tugas pengurus yang telah ditunjuk, tetapi untuk pelaksana tugas harian diangkat karyawan/staf LAZISMA (lihat lampiran 1).[45]

[45] Hasil Wawancara dengan Asisten Direktur II LAZISMA Jawa Tengah (Drs. Wahab Zainuri, MM). Di Ngaliyan Semarang, Hari Jumat 18 Oktober 2013

F. Struktur Kepengurusan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA)

Struktur kepengurusan Lembaga Amil Zakat Infaq dan shadaqah masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah berdasarkan Surat Keputusan Ketua Badan Pengelola Masjid Agung jawa Tengah Nomor : 10/KEP/BPMAJT/VIII/2005, Tentang Pengelola Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah Masjid Agung Jawa Tengah yang ditetapkan di Semarang Tanggal 7 agustus 2005 adalah sebagai berikut :

Ketua : Drs, H. Sihabuddin, MM

Anggota : Drs. H. Kusdjono

: Drs. Syafiq

: Dra. Hj. Endang Rumaningsih

Divisi Pendayagunaan

Ketua : Abdul Jalil, M.Kom

Anggota : Drs. H. Henky Sulomo, MM

: Syarif Hidayatullah, S.Ag

: Ahmad Syifaul Anam, S.Ag

Divisi Pendistribusian

Ketua : Saiful Bahri, SHi

Anggota : Imam Yahya, M.Ag

: Zaenal Arifin, SE. M.Kom

: Muhammad Sulthon, M.Ag

Divisi Pengembangan

Ketua : Muammar Romadlon, S.Ag

Anggota : HM. Nur Fawzan Ahmad, SS

: Abu Rohman, M.Ag

: H. Hasan Fauzi

Divisi Humas

Ketua : Hatta A. Malik, S.Sos

Anggota : Achiar M. Permana

: Iskandar, SH

: Ida Nur Laila, S.Ag.

Mengenai isi dari Surat Keputusan Ketua Badan Pengelola Masjid Agung jawa Tengah Nomor : 10/KEP/BPMAJT/VIII/2005, Tentang Pengelola Lembaga Amil Zakat, Infaq dan

Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah (Lihat Lampiran 2).[46]

G. Sumber Dana Zakat Untuk Usaha Produktif Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah mengelola dan mengembangkan dana zakat untuk usaha produktif yaitu dengan misi usaha produktif, maksudnya adalah untuk peningkatan ibadah dan peningkatan perekonomian umat Islam dengan berbasis masjid. Dalam pengelolaan dan pengembangan usaha produktif LAZISMA menggunakan sistem kejamaahan, dimana jamaah pengajian di masjid yang anggotanya mempunyai usaha, maka LAZISMA memberikan dana kepada mereka.[47]

---

[46] Dikutip dari : Surat Keputusan Ketua Badan Pengelola Masjid Agung jawa Tengah Nomor : 10/KEP/BPMAJT/VIII/2005, Tentang Pengelola Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah

[47] Hasil Wawancara dengan Asisten Direktur II LAZISMA Jawa Tengah (Drs. Wahab Zainuri, MM). Di Ngaliyan Semarang, Hari Jumat 18 Oktober 2013

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah penghimpunan dananya yaitu menggunakan sistem sebagai berikut :

1. Sistem penghimpunan dana dari kotak infaq LAZISMA Yaitu penghimpunan dana dengan sasarannya kepada para pedagang di daerah Masjid Agung Jawa Tengah dan para Pedagang Kaki Lima (PKL) di lingkup Masjid Agung Jawa Tengah, dengan memasang kotak-kotak kecil atau kotak infaq LAZISMA seperti di Menara Masjid Agung (di depan pintu masuk Masjid Agung), di toko-toko souvenir, di hotel Masjid Agung dan lain-lain. LAZISMA merencanakan penghimpunan dana zakat di luar wilayah Masjid Agung di daerah Semarang dengan sasaran para pedagang di daerah Semarang seperti di toko-toko, di swalayan-swalayan, dan juga di tempat-tempat umum yang strategis yang sering dikunjungi seperti foto copy, penjual bakso dan lain-lain.
2. Sistem penghimpunan dana secara langsung kepada para *muzakki*Sistem penghimpunan dana secara langsung kepada para *muzakki* di sini ada dua macam

cara yaitu yang pertama dengan membawa surat permohonan dari LAZISMA yang diberikan kepada para *muzakki* tetap (*muzakki* yang sering berzakat di LAZISMA) yang biasanya tiap satu tahun sekali memberikan zakatnya kepada LAZISMA seperti para pengusaha, perusahaan-perusahaan di sekitar Masjid Agung Jawa Tengah.

Cara yang kedua yaitu dengan melalui telepon memberitahukan kepada para *muzakki* yang ingin berzakat di LAZISMA. Maka bagi para *muzakki* yang ingin berzakat bisa menghubungi via telepon atau bisa datang langsung ke kantor LAZISMA atau transfer ke rekening LAZISMA seperti rekening (Bank Syariah MAndiri Cabang Semarang, BMT Binama Cabang Semarang dan lain-lain).[48]

[48] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, hari Rabu 16 Oktober 2013

H. Pelaksanaan Pendayagunaan Zakat Untuk Usaha Produktif Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah.

Zakat *mal* adalah salah satu program pendayagunaan zakat untuk usaha produktif yang dilakukan LAZISMA Jawa Tengah yaitu Dana Produktif. Maksud dari dana produktif ini adalah dana yang berkembang atau bisa untuk modal usaha. Sasaran dana produktif ini diberikan kepada jamaah pengajian di masjid. Misalnya jamaah manakib di desa Morodemak. Dari pihak LAZISMA memantau jamaah masjid tersebut dan apabila dipandang layak atau memenuhi syarat LAZISMA memberi dana kepada mereka. Pada umumnya setiap anggota jamaah masjid tersebut sudah mempunyai usaha kecil sampai dengan menengah (usaha menengah ke bawah) seperti usaha warung makan dan minuman yang mereka mempunyai modal sedikit (modalnya kecil) dan masih memerlukan tambahan modal. Bagi mereka yang belum mempunyai pekerjaan dan mereka ingin membuka usaha dagang (usahanya menengah kebawah) dapat mengajukan permohonan ke

LAZISMA.[49] Setiap koordinator jamaah masjid yang mengajukan permohonan tambahan modal tersebut harus memberikan laporan kepada LAZISMA, siapa saja yang nantinya akan diberikan tambahan modal atau dana produktif LAZISMA.

Sebelum LAZISMA memberikan dana produktif, LAZISMA mensurvey jenis usaha dari jamaah masjid tersebut yang sekiranya sesuai dengan kriteria atau bisa memenuhi beberapa persyaratan, termasuk kemampuan mereka dalam mengelola dan mengembangkan usahanya tersebut dengan baik. Setiap satu koordinator jamaah masjid tersebut bertanggung jawab atas semua anggotanya dalam mengelola dan mengembangkan usahanya dan setiap bulannya koordinator tersebut menyetorkan pembayaran angsuran infaq wajib kepada LAZISMA.

Di dalam lingkup Masjid Agung Jawa Tengah sendiri terbagi atas 4 (empat) blok yang digunakan untuk usaha yaitu para Pedagang Kaki Lima (PKL) Blok A, Blok B, Blok C, Blok D. Pedagang Kaki Lima (PKL)

[49] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, hari Rabu 16 Oktober 2013

yang ada di Blok A dan Blok C jenis usahanya tergolong masih usaha kecil sampai dengan menengah (menengah ke bawah), jenis usahanya seperti padagang bakso, mie ayam, minumanminuman dan makanan ringan, warung-warung makan dan lain-lain, yang tempat usahanya masih berupa tenda-tenda belum berupa bangunan permanen dan mereka (para PKL) menyewa tempat usaha di Masjid Agung biayanya sekitar satu juta rupiah ke bawah tiap tahunnya. Sedangkan Pedangan Kaki Lima (PKL) yang ada di Blok B dan Blok D jenis usahanya tergolong sudah Menengah ke atas, jenis usahanya berupa toko-toko yang bangunannya sudah permenen seperti toko souvenir, toko butik dan lain-lain. Di setiap blok-blok tersebut ada satu koordinator yang bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan dan pengembangan usaha.[50] LAZISMA juga memberikan pinjaman dana produktif kepada mereka memiliki usaha di bidang jasa seperti usaha bengkel dan setel palek dan juga servis sepatu (lihat lampiran 3).[51]

---

[50] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, hari Rabu 16 Oktober 2013

[51] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, hari Rabu 16 Oktober 2013

LAZISMA hanya memberikan pinjaman dana produktif kepada Pedagang Kaki Lima (PKL) yang ada di Blok A dan Blok C karena mereka masih memerlukan tambahan modal dalam usahanya. Besarnya pinjaman variatif, disesuaikan dengan kemampuan LAZISMA dan kondisi *Mustahiq*nya, ada yang mendapatkan Rp 500.000, Rp 600.000, dan ada pula yang mendapat Rp 750.000. Ketentuan pengembalian pinjaman tersebut di ansur selama 10 (sepuluh) bulan, yang setiap bulannya para penerima bantuan pinjaman dana produktif wajib mengembalikan pinjaman sebesar 1/10 x jumlah bantuan pinjaman dan itu di sebut infaq wajib. Sifat pinjaman dana produktif ini tanpa ada bunga, namun penerima bantuan pinjaman tersebut dianjurkan memberi infaq sunah kepada LAZISMA yang besarnya tidak ditentukan (tergantung keikhlasan yang bersangkutan). Misalnya bantuan pinjaman sebesar Rp 500.000, infaq wajib sebesar Rp 50.000 (kali 10 bulan) dan infaq sunah Rp 10.000 (kali 10 bulan). Pinjaman dana produktif LAZISMA dimulai sejak tahun 2006 yaitu dana bergulir tahap I (pertama), dilanjutkan pemberian dana bergulir tahap II (kedua) di tahun 2007 dan tahun 2008 diberikan

dana bergulir tahap III (ketiga) sebagai pinjaman perpanjangan dari dana bergulir tahap II (lihat lampiran 3,4,5). Sedangkan mengenai laporan keuangan penyaluran dana bergulir tahap II dan laporan penyaluran dana bergulir tahap I dan tahap II LAZISMA Jawa Tengah. [52]

Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu penerima bantuan pinjaman dana produktif Pedagang Kaki Lima (PKL) Blok C di lingkup Masjid Agung Jawa Tengah yaitu dengan Bapak Nur Sa'adaah, yang memiliki usaha sebagai pedagang bakso. Yang bersangkutan menjelaskan bahwa pinjaman dana produktif yang diberikan LAZISMA kepadanya, sudah dimulai sejak tahun 2012 dan dilanjutkan pada tahun 2013 ini. Dana bergulir tahap I (pertama) diberikan kepadanya sebesar Rp. 500.000 dengan jangka waktu ansuran 10 bulan yaitu sebesar Rp. 50.000 setiap bulannya sebagai infaq wajib yang harus dikembalikan kepada LAZISMA. Sedangkan dana bergulir tahap II (kedua) sebagai pinjaman perpanjangan dari dana

[52] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, hari Rabu 16 Oktober 2013

bergulir tahap I yaitu sebesar Rp. 750.000 dengan jangka waktu ansuran10 bulan yaitu dengan biaya agsuran Rp. 75.000 setiap bulannya dan yang bersangkutan sepakat untuk memberikan infaq sunah sebesar Rp. 5000 setiap bulannya bersamaan dengan membayar infaq wajib kepada LAZISMA yaitu sebagai rasa terima kasih kepada LAZISMA karena LAZISMA dengan program dana produktif sebagai pinjaman tanpa bunga sangat membantu menambah modal usaha.

Harapan dari salah seorang penerima bantuan pinjaman tersebut agar LAZISMA selalu meningkatkan bantuan pinjaman pada tahun-tahun berikutnya. Di samping itu diharapkan agar LAZISMA membantu memfasilitasi sarana/tempat usaha yang bersifat permanen atau semi permanen.[53]

Apabila para pedagang yang mendapatkan bantuan pinjaman dana produktif dari LAZISMA sebagai tambahan modal usaha dapat mengembalikan infaq wajib dengan lancar melalui koordinator masing-masing maka

[53] Hasil Wawancara Dengan Sdr Nur Sa'adaah, Salah Satu Pedagang Kaki Lima (PKL) Blok C Lingkup Masjid Agung Jawa Tengah, Hari Rabu 16 Oktober 2013. kata "KAMI" disini adalah para Pedagang Kaki Lima (PKL) Blok C MAsjid Agung Jawa Tengah.

para pedagang dapat melakukan perpanjangan pinjaman untuk tambahan modal usaha mereka. Setelah mereka (para pedagang) mengajukan perpanjangan pinjaman dari dana produktif maka LAZISMA mensurvey lagi, untuk mengetahui kondisi atau perkembangan usaha, omset dan sebagainya untuk dijadikan bahan pertimbangan perlu atau tidaknya yang bersangkutan di beri bantuan pinjaman tahap selanjutnya.

Melalui rapat pengurus LAZISMA akan ditentukan obyek (siapa) calon penerima bantuan pinjaman dana produktif dan nominal rupiah yang akan di terima masing-masing calon peminjam. Semua calon peminjam terlebih dahulu harus melengkapi persyaratan administratif, seperti : surat permohonan pengajuan pinjaman, surat pernyataan kesanggupan membayar infaq wajib setiap bulan (bagi pemohon pinjaman yang belum melunasi pinjaman terdahulu) dan sebagainya. Surat permohonan pengajuan pinjaman, surat pernyataan dan sebagainya tersebut diserahkan ke LAZISMA melalui koordinator masing-masing, karena koordinator termasuk pihak yang ikut bertanggung jawab atas pinjaman anggotanya.

Sedangkan peminjaman dana produktif di luar lingkup Masjid Agung Jawa Tengah seperti di daerah Banyumanik, Morodemak, Bangetayu, Sambiroto dan lain-lain didalam mengembalikan infaq wajib di serahkan kepada satu koordinator masjid (koordinator dari jamaah masjid). Koordinator tersebut tiap bulannya menyetorkan infaq wajib kepada LAZISMA, biasanya dilakukan setiap tanggal 25 atau akhir bulan, sesuai dengan yang sudah ditetapkan dalam BAP (Berita Acara Pembayaran). Khusus di daerah Morodemak dalam pengembalian infaq wajib oleh koordinatornya dilakukan setahun sekali karena daerah Morodemak jaraknya agak jauh dengan LAZISMA, maka tiap bulannya para pedagang yang sudah diberikan pinjaman dana produktif dapat membayar infaq wajib kepada koordinatornya masing-masing, setelah 10 bulan infaq wajib di berikan kepada LAZISMA oleh masing-masing koordinator.[54]

LAZISMA melalui dana zakat untuk usaha produktif juga membuat program Bina Desa Miskin. Program Bina Desa Miskin di mulai tahun 2005 yang

[54] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, Hari Rabu 16 Oktober 2013

meliputi daerah Moredemak, Banyumanik, Bangetayu. Untuk tahun 2008 LAZISMA masih memfokuskan pada Zakat Poduktif yaitu memberikan dana bergulir tahap III (ketiga), dan akan di berikan sebelum akhir bulan Agustus 2008. Dana bergulir tahap III yaitu berupa perpanjangan pemberian pinjaman kepada para pedagang yang sudah diberikan pinjaman dana produktif. Melanjutkan dari dana berguli tahap I (pertama) yaitu diawal tahun 2006, kemudian dilanjutkan dana bergulir tahap II (kedua) yaitu diberikan pertengahan tahun 2007 dan dana bergulir tahap III ini perpanjangan dari dana bergulir tahap II. Tahun 2008 ini juga menjalankan program Bina Desa Miskin yang diberikan di daerah Morodemak (para nelayan yang memiliki usaha), dan juga di daerah Banyumanik dan Bangetayu.[55]

LAZISMA dalam mendayagunakan zakat untuk usaha produktif yaitu melalui prosedur yang jelas. Prosedur yang dimaksud adalah :

1. Studi kelayakan

[55] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, Hari Rabu 16 Oktober 2013

LAZISMA dalam melakukan studi kelayakan dengan melakukan survey secara langsung kepada para jamaah pengajian di masjid dan para PKL (pedagang kaki lima) baik PKL di lingkup MAsjid Agung Jawa Tengah maupun di luar Masjid Agung Jawa Tengah. Hasil studi kelayakan ini nantinya akan menentukan siapa yang akan mendapatkan bantuan dana produktif sebagai modal usaha LAZISMA Jawa Tengah.

2. Menetapkan jenis usaha

   LAZISMA di dalam pendayagunaan zakat untuk usaha produktif menetapkan jenis usaha yaitu jenis usaha kecil sampai dengan menengah (menengah ke bawah) yang nantinya akan di berikan dana produktif sebagai modal usaha.

3. Melakukan bimbingan dan penyuluhan

   Bimbingan dan penyuluhan LAZISMA kepada PKL dilakukan sebelum PKL menerima dana produktif dari LAZISMA.

4. Melakukan pemantauan, pengendalian dan pengawasan LAZISMA melalui para koordinator penerima bantuan pinjaman dana produktif

melakukan pemantauan, pengendalian dan pengawasan secara berkala.

5. Mengadakan evaluasi

   LAZISMA mengadakan evaluasi setelah memberikan dana produktif atau dana bergulir tahap I dan tahap II kepada para jamaah pengajian di masjid dan para PKL yang ada di lingkup Masjid Agung Jawa Tengah maupun PKL di luar Masjid Agung Jawa Tengah. Di antara metode evaluasi yang dilakukan LAZISMA dengan menyebarkan questioner kepeda mereka yang telah menerima pinjaman. Hal ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan usaha mereka.

6. Membuat laporan

   Dalam setiap kegiatan yang dilakukan LAZISMA selalu dibuatkan laporan kegiatan seperti laporan *muzakki*, laporan penyaluran zakat, laporan bantuan kemanusiaan, beasiswa dan lain-lain yang nantinya laporan dari semua kegiatan itu diberikan ke Badan

Pengelola Masjid Agung atau bidang ketakmiran Masjid Agung.[56]

I. Prosedur Pemberian Dana Bergulir Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah (LAZISMA) Jawa Tengah

1. Prosedur Pemberian Dana Bergulir Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shodaqoh (LAZISMA) Jawa Tengah

Syarat-syarat menjadi anggota binaan LAZISMA :

1. Mempunyai usaha kecil sampai dengan menengah
2. Mengisi formulir Data Usaha Binaan LAZISMA
3. Menyertakan fotocopy KTP
4. Menyetujui survey dari pengurus LAZISMA

2. Survey dan Seleksi Administratif dari Pengurus LAZISMA Jawa Tengah Disetujui Oleh Pengurus LAZISMA Jawa Tengah

[56] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, Hari Rabu 16 Oktober 2013

Setelah disetujui oleh Pengurus LAZISMA pada saat penerimaan :

1. Mengisi daftar hadir pada saat acara serah terima
2. Menandatangani BAP (Berita Acara Penyerahan)
3. Menandatangani kuitansi penyerahan dari LAZISMA.[57]

J. Program dan Sasaran Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS) Lembaga Amil zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah

Program dan sasaran zakat, infaq dan shadaqah (ZIS) yang telah di jalankan LAZISMA Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

1. Beasiswa *Dlu'Afaa'*

   Program Beasiswa dan Pembinaan bagi siswa SD/MI dan SMP/MTS yang tidak mampu. Program ini dilakukan untuk ikut

[57] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, Hari Rabu 16 Oktober 2013

mensukseskan Program Wajib Belajar dan mengurangi angka *Drop Out* karena tidak terjangkaunya biaya pendidikan. Bantuan beasiswa kepada siswa keluarga kurang mampu dilaksanakan pada bulan Maret 2008.

2. Bantuan Dana Pendidikan

   LAZISMA Jawa Tengah telah membantu secara *finansial* atas terselenggaranya pendidikan formal dan non formal, seperti SD tertinggal ataupun TPQ dalam hal kesejahteraan guru, fasilitas pendidikan dan sebagainya.

3. Pendidikan Alternatif Gratis

   LAZISMA Jawa Tengah juga telah membantu pendidikan alternatif baik formal maupun non-formal bebas biaya yang diperuntukkan bagi anak-anak pengungsi, korban bencana, yatim piatu dan *dlu'afaa'*.

4. Santunan Anak Yatim

   Santunan diberikan baik berupa pendidikan atau bantuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya (sandang, pangan maupun papan)

kepada anak yatim piatu baik yang berada di panti maupun non panti asuhan

5. Distribusi Hewan Qurban

   Melalui program ini LAZISMA mengelola, mendistribusikan daging qurban kepada masyarakat yang kurang mampu.

6. Pemberdayaan Ekonomi Usaha Kecil

   Pemberian modal usaha bagi pengusaha kecil melalui kelompok swadaya masyarakat seperti : kelompok petani kecil, peternak, pedagang kecil, tukang ojek dan nelayan.

7. Bina Desa Miskin

   Program tersebut bertujuan untuk membangun kemandirian desa Tertinggal dengan memfokuskan pada pembinaan rohani, pembangunan fasilitas umum dan pemberdayaan ekonomi masyarakat seperti yang telah dilakukan LAZISMA di daerah Morodemak, Desa Bangetayu.

8. Bantuan Kemanusiaan

   Bantuan kemanusiaan ditujukan bagi masyarakat di daerah-daerah korban bencana

alam berupa alat kesehatan, obat-obatan, makanan, pakaian dan sebagainya.

K. Situasi dan Kondisi Perkembangan Penghimpunan dan Pendayagunaan Zakat Untuk Usaha Produktif LAZISMA Jawa Tengah

Sejauh ini perkembangan penghimpunan dan pendayagunaan zakat bagi usaha produktif di LAZISMA Jawa Tengah secara umum perkembangannya sangat baik, namun untuk penghimpunan dana LAZISMA masih terbatas dari para *muzakki* di wilayah kota Semarang, baik dari Jamaah Masjid, Pejabat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Anggota Legislatif, Pejabat Pemerintahan Kota (PEMKOT) Semarang, para Pengusaha dan lainlain, tetapi belum sampai mencakup *muzakki* dari wilayah lain (luar daerah Semarang). Sedangkan untuk pendayagunaannya semakin banyak *mustahiq* yang menerima dana bergulir untuk usaha produktif, baik para Pedagang Kaki Lima (PKL) di lingkungan Masjid Agung Jawa Tengah sendiri maupun di luar Masjid Agung,

seperti para *mustahiq* di Banyumanik, Morodemak, Bangetayu, Sambiroto dan lain-lain.[58]

Selama ini kendala yang dihadapi tidak ada yang berarti, semua berjalan dengan baik setelah dirapatkan oleh pengurus melalui Rapat Pengurus LAZISMA terlebih dahulu, sehingga hasil kebijaksanaan dan hasil rapatpun dilaksanakan sesuai dengan rencana.[59]

H. Rencana LAZISMA Kedepan Dalam mendayagunakan Zakat Untuk Usaha Produktif

Sejak awal tahun 2008 LAZISMA lebih memfokuskan pada pengumpulan dana ZIS (Zakat Infaq dan Shadaqah) dan juga penyaluran dana produktif yang meliputi :

1. Penyaluran dana bergulir tahap III yang di berikan kepada para PKL baik yang ada di lingkup Masjid Agung Jawa Tengah maupun PKL yang di luar

---

[58] Hasil Wawancara dengan Asisten Direktur II LAZISMA Jawa Tengah (Drs. Wahab Zainuri, MM). Di Ngaliyan Semarang, Hari Jumat 18 Oktober 2013

[59] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, Hari Rabu 16 Oktober 2013

Masjid Agung jawa Tengah (seperti PKL di daerah Banyumanik, Morodemak, Bangutayu, Sambiroto dan lain-lain) yang sebelumnya sudah mendapatkan pinjaman dana produktif dari LAZISMA yaitu dana bergulir tahap I dan II.

2. Penyaluran dana produktif melalui dana bergulir tahap III juga di berikan melalui program Bina Desa Miskin di daerah Morodemak.
3. Pada tahun 2012 ini LAZISMA berencana mengadakan pemantauan langsung di daerah Bina Desa Miskin di Morodemak dengan memberikan questioner kepada para pedagang (penerima bantuan pinjaman dana produktif), dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan usaha mereka.

4.2. Analisis *Balance Scorecard* pada Lembaga Amil Zakat (LAZ)

Dari ketiga lembaga amil zakat yang diteliti dapat dibuat analisis perbandingan dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan memberikan score pada

masing-masing lembaga tersebut. Data Dana ZIS yang dihimpun dan disalurkan, Jumlah Mustahik dan Muzakki dan jumlah karyawan dari LAZISNU, LAZISMU dan LAZISMA Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel 4.1. dibawah ini:

Tabel 4.1. Data Umum LAZIS

Keterangan	LAZISNU		
	2011	2012	2013
Jumlah Aset LAZ	-	-	-
Dana ZIS Yang terkumpul	Rp. 113.250.750,00	Rp. 140.575.250,00	Rp. 105.785.050,00
Dana ZIS Yang di salurkan	Rp. 113.250.750,00	Rp. 140.575.250,00	Rp. 105.785.050,00
Jumlah Mustahik	65	63	59
Jumlah Muzakki	46	41	36
Jumlah Karyawan LAZ	1	1	1
Keterangan	LAZISMU		
	2011	2012	2013
Jumlah Aset LAZ	-	-	-
Dana ZIS Yang terkumpul	Rp. 114.741.945,00	Rp. 156.354.233,00	Rp. 200.379.557,00
Dana ZIS Yang di salurkan	Rp. 114.741.945,00	Rp. 156.354.233,00	Rp. 200.379.557,00
Jumlah Mustahik	58	74	67
Jumlah Muzakki	25	25	52
Jumlah Karyawan LAZ	1	1	1
Keterangan	LAZISMA Jawa Tengah		
	2011	2012	2013
Jumlah Aset LAZ	-	-	-
Dana ZIS Yang terkumpul	Rp. 458.967.780,00	Rp. 625.416.932,00	Rp. 1.001.897.785,00

Dana ZIS Yang di salurkan	Rp. 344.225.835,00	Rp. 469.062.699,00	Rp. 751.423.339,00
Jumlah Mustahik	232	333	335
Jumlah Muzakki	125	145	260
Jumlah Karyawan LAZ	1	1	1

Sumber: Data primer diolah, 2013

4.2.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan membandingkan pencapaian sasaran strategis keuangan lembaga dengan target yang telah ditetapkan. Peningkatan penggalangan dana, efisiensi penggalangan dan penyaluran dana. Jumlah penyaluran dana, pertumbuhan aset lembaga, peningkatan penerimaan dan SBU (Strategic Bussinis Unit) sebagai usaha kemandirian finansial lembaga.

Masing-masing lembaga zakat ternyata tidak memiliki asetnya sendiri. Aset yang dimiliki lembaga adalah aset organisasi dimana lembaga zakat tersebut menginduk, LAZISNU pada organisasi NU, LAZISMU pada organisasi Muhammadiyah dan LAZISMA pada organisasi Masjid Agung Jawa Tengah.

Penilaian dari perspektif keuangan pada LAZISNU menunjukkan bahwa penerimaan dan

penyaluran dana ZIS pada periode 2012 mengalami kenaikan sebesar 19% (Rp. 27.324.500) yaitu dari Rp. 113.250.750 pada tahun 2011 menjadi Rp. 140.757.250 pada tahun 2012. Sedangkan penerimaan dan penyaluran dana ZIS pada tahun 2013 terjadi penurunan sebesar 33% (Rp. 34.790.200) dari Rp. 140.757.250 pada tahun 2012 menjadi Rp. 105.785.050 pada tahun 2013. Pengelolaan penerimaan dana ZIS pada LAZISNU kurang optimal pada periode 2013 karena pada periode tersebut LAZISNU sedang dalam perubahan kepengurusan organisasi. Dalam hal pencapaian sasaran strategis keuangan LAZISNU juga belum bisa memaksimalkannya. Terbukti dengan program unggulan LAZISNU yang terdiri dari Nu Skill, Nu Preneur, Nu Smart dan Nu Care di Jawa tengah hanya dapat dilaksanakan sebagian saja. Begitu pula dalam penggalangan dan penyaluran dana zakat yang hanya dilakukan pada bulan Ramadhan saja padahal seharusnya bisa dilakukan secara kontinyu setiap saat.

Secara finansial LAZISNU kurang memiliki kemandirian finansial karena menginduk pada lembaga NU dan bukan berdiri sendiri dan mandiri, LAZISNU

hanya merupakan bagian dari lembaga besar NU sehingga mengikuti kebijakan dari lembaga NU dan hanya merupakan pelengkap dalam lembaga tersebut sehingga kurang diberikan alokasi dana yang cukup untuk menjalankan LAZISNU

Penilaian perspektif keuangan pada LAZISMU menunjukkan bahwa secara keuangan LAZISMU data penerimaan dan penyaluran zakat pada LAZISMU pada periode 2011-2013 mengalami kenaikan sebesar 27% (Rp. 41.612.288) dari Rp.114.741.945 menjadi Rp. 156.354.233 pada tahun 2012 dan meningkat 22% (Rp. 44.025.324) dari Rp. 156.354.233 menjadi Rp. 200.379.557 pada periode tahun 2013. Dalam hal ini terjadi kenaikan jumlah penerimaan dan penyaluran dana ZIS pada LAZISMU Jawa Tengah.

Dalam hal pencapaian sasaran strategis keuangan LAZISMU juga belum bisa maksimal. Terbukti dengan program LAZISMU yang terdiri Sosialisasi Zakat untuk mengoptimalkan jumlah Muzaki dan nominal ZIS, Mentasarufkan hasil zakat untuk kesejahteraan umat dan Pemanfaatan zakat produktif secara optimal mampu dilaksanakan dengan baik. Dalam operasional

programnya, LAZISMU didukung oleh Jaringan Multi Lini, sebuah jaringan konsolidasi lembaga zakat yang tersebar di seluruh propinsi (berbasis kabupaten/kota) yang menjadikan program-program pendayagunaan LAZISMU mampu menjangkau seluruh wilayah Indonesia secara cepat, terfokus dan tepat sasaran serta bekerja sama dengan institusi lain.

Secara finansial LAZISMU kurang memiliki kemandirian finansial karena hanya mengkoordinir dari berbagai wilayah kabupaten/kota. Dana ZIS menginduk pada lembaga Muhammadiyah dan bukan berdiri sendiri dan mandiri, LAZISMU merupakan bagian dari lembaga besar Muhammadiyah sehingga mengikuti kebijakan dari lembaga dan berfungsi sebagi pelengkap dalam lembaga sehingga aset yang dimiliki oleh LAZISMU Jateng adalah aset Muhammadiyah Jateng.

Penilaian perspektif keuangan pada LAZISMA Jawa Tengah menunjukkan bahwa data penerimaan dan penyaluran dana ZIS pada LAZISMU periode 2011-2012 mengalami kenaikan sebesar 27% (Rp. 166.449.152) dari Rp. 458.967.780 pada tahun 2011 menjadi Rp. 625.416.932 pada tahun 2012 dan meningkat 38% (Rp

376.480.853) dari Rp. Rp. 625.416.932 pada tahun 2012 menjadi Rp. 1.001.897.785 pada periode tahun 2013. Dalam hal ini terjadi kenaikan jumlah penerimaan dan penyaluran dana ZIS yang cukup tinggi pada LAZISMA Jawa Tengah. Sedangkan penyaluran dana ZIS pada LAZISMA Jateng berbeda dengan LAZISNU dan LAZISMU dimana LAZISMA Jateng tidak menghabiskan seluruh dana ZIS yang sudah diterima namun mengelolanya sedemikian rupa supaya dapat memberikan manfaat yang optimal bagi mustahik.

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah telah melaksanakan program kerjanya dengan baik, sasaran strategis keuangan dan target pencapaian dana Zakat infak dan Shodaqoh juga tercapai dengan baik. Pengumpulan dana ZIS dilakukan secara proaktif dan sosialisasi ZIS juga dilakukan secara kontinyu bahkan setiap hari jumat LAZISMA membuka stand di MAJT untuk menerima dana ZIS yang akan disumbangkan oleh jamaah MAJT.

Sedangkan untuk penyaluran dana yang dilakukan oleh LAZISMA Jawa Tengah juga dilaksanakan sesuai dengan sasarannya yaitu program pendayagunaan zakat

untuk usaha produktif yang disebut dengan Dana Produktif. Dana produktif adalah dana yang berkembang atau bisa untuk modal usaha. Sasaran dana produktif ini diberikan kepada jamaah pengajian di masjid. Pada umumnya setiap anggota jamaah masjid tersebut sudah mempunyai usaha kecil sampai dengan menengah (usaha menengah ke bawah) seperti usaha warung makan dan minuman yang mereka mempunyai modal sedikit (modalnya kecil) dan masih memerlukan tambahan modal. Bagi mereka yang belum mempunyai pekerjaan dan mereka ingin membuka usaha dagang (usahanya menengah kebawah) dapat mengajukan permohonan ke LAZISMA.Sifat pinjaman dana produktif ini tanpa ada bunga, namun penerima bantuan pinjaman tersebut dianjurkan memberi infaq sunah kepada LAZISMA yang besarnya tidak ditentukan (tergantung keikhlasan yang bersangkutan). Sedangkan sasaran penerima dana ZIS dilakukan secara selektif melalui rapat pengurus LAZISMA yang akan menentukan obyek (siapa) calon penerima bantuan pinjaman dana produktif dan nominal rupiah yang akan di terima masing-masing calon

peminjam. LAZISMA melalui dana zakat untuk usaha produktif juga membuat program Bina Desa Miskin.

4.2.2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan didasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan dari lembaga. Kelompok yang dilibatkan dalam kepuasan pelanggan adalah mustahik.

Perspektif pelanggan LAZISNU dalam penelitian ini menunjukkan pada kepuasan mustahik dalam penerimaan pelayanan dari LAZISNU. Karena pelaksanaan penerimaan dan pengelolaan zakat hanya dilakukan pada bulan Ramadhan maka penyaluran zakat hanya diberikan kepada delapan asnaf, kurang menyentuh pada pengentasan kemiskinan, mengatasi pengangguran maupun dalam meningkatkan pendidikan masyarakat. Data muzakki LAZISNU pada periode 2011-2013 menunjukkan penurunan. Dari 65 muzakki pada tahun 2011 menjadi 63 muzakki pada tahun 2012 Dan menurun lagi menjadi 59 muzakki pada tahun 2013.

Perspektif pelanggan disini menunjukkan kepuasan mustahik dalam penerimaan pelayanan dari

LAZISMU. Karena pelaksanaan penerimaan dan pengelolaan zakat dilakukan pada organisasi Muhammadiyah Kota/Kabupaten maka LAZISMU Wilayah Jateng menyerahkan pengelolaannya pada masing-masing daerah, cabang dan ranting sehingga efektifitas pelayanannya tergantung pada masing-masing daerah, cabang dan ranting. Namun hal ini juga menyebabkan LAZISMA dapat lebih tepat sasaran karena lingkupnya yang kecil (daerah, cabang atau ranting) sehingga lebih bisa memahami dan kebutuhan dan keinginan stakeholder (mustahik dan muzakki). Dari data yang diperoleh diketahui bahwa dari 35 kabupaten/kota di Jawa Tengah 16 diantaranya belum aktif. Tidak aktifnya LAZISMU di kabupaten/kota tersebut dikarenakan (1) belum terbentuk LAZISMU (1 kabupaten/kota), (2) baru terbentuk LAZISMU pada tahun 2013 (3 kabupaten/kota) (3) pengurus belum ada kegiatan (2 kabupaten/kota), dan (4) LAZISMU sudah terbentuk tapi pengurus belum aktif (10 kabupaten/kota).

Data muzakki LAZISMU pada periode 2011-2013 juga menunjukkan adanya peningkatan. Jumlah muzakki pada tahun 2011 sebanyak 58 muzakki menjadi 74

muzakki pada tahun 2012, namun jumlah tersebut menurun kembali menjadi 67 muzakki pada periode tahun 2013.

Pelanggan LAZISMA Jawa Tengah menunjukkan kepuasan atas penerimaan pelayanan dari LAZISMA Jawa Tengah. Dana produktif yang disalurkan dengan tepat sasaran sangat membantu dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat kurang mampu yang mendapatkannya. Disamping itu ada program pendampingan yang akan membimbing mereka dalam melaksanakan usahanya sehingga diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup mustahik dan nantinya para mustahik akan bisa menjadi muzakki. Data muzakki LAZISMA Jawa Tengah pada periode 2011-2013 menunjukkan adanya peningkatan yang cukup menggembirakan. Jumlah muzakki pada tahun 2011 sebanyak 125 muzakki tumbuh menjadi 125 muzakki pada tahun 2012 dan meningkat pesat menjadi 260 muzakki pada periode tahun 2013.

Program dan sasaran zakat, infaq dan shadaqah (ZIS) yang telah di jalankan LAZISMA Jawa Tengah adalah Beasiswa *Du'Afaa'*, Bantuan Dana Pendidikan,

Pendidikan Alternatif Gratis, Santunan Anak Yatim, Distribusi Hewan Qurban, Pemberdayaan Ekonomi Usaha Kecil, Bina Desa Miskin dan Bantuan Kemanusiaan juga sangat membantu masyarakat. LAZISMA Jateng mengalokasikan cadangan dana ZIS 25% untuk didistribusikan pada dana produktif dalam rangka pemberdayaan ekonomi umat. Hal ini pula yang manjadikan muzakki termotivasi untuk menyalurkan dana ZISnya melalui LAZISMA Jateng dengan harapan dapat ikut berkontribusi dalam pemberdayaan ekonomi umat dan meningkatkan taraf hidup masyarakat disekitarnya.

4.2.3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal didasarkan sejauh mana aktivitas pada lembaga dapat dijalankan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (stakeholders). Pengukuan perspektif ini digunakan indeks organisasi yang dikemukakan oleh Urlich (1999) yang meliputi pembelajaran, kemampuan untuk berubah, penanganan keluhan pelanggan, waktu yang diperlukan untuk menangani keluhan dan akuntabilitas organisasi.

Ukhuwah islamiyah pada LAZISNU dan LAZISMU Jateng sangat terasa karena diwadahi dalam organisasi besar yang ada di Indonesia yaitu Nahdatul Ulama (NU) dan Muhammadiyah. Atas dasar ukhuwah islamiyah pada kedua organisasi tersebut membentuk organisasi yang solid dan menjadikannya ruh dalam setiap kegiatan organisasi. Kinerja anggota dalam organisasi semata-mata untuk mencari Ridha Allah, tanpa pamrih apalagi untuk mencari nkeuntungan ekonomi. Ruh inilah yang juga mewarnai perspektif bisnis internal LAZISNU dan LAZISNU. Sebagai organisasi sosial keagamaan LAZISNU dan LAZISMU kurang berorientasi pada perspektif bisnis internal.

LAZISNU dijalankan atas dasar kepercayaan antara muzakki, lembaga dan mustahik sehingga tidak ada tuntutan akuntabilitas. Muzakki dan mustahik adalah warga NU yang merupakan keluarga besar NU. Hal ini menyebabkan mereka percaya penuh pada lembaga untuk mengelola dana zakat warga NU. Sedangkan orientasi pada keinginan dan kebutuhan stakeholder (Muzakki dan Mustahik) lebih menekankan pada kebutuhan jangka pendek yaitu memenuhi kebutuhan lebaran karena proses

penghimpunan dan penyaluran dana dilakukan pada bulan Ramadhan.

LAZISMU juga dijalankan atas dasar kepercayaan sebagai sebuah keluarga besar Muhammadiyah dengan tujuan utama pendistribusian dana ZIS untuk membantu antar sesama muslim/masyarakat. Karena kurang pengetahuan dalam pengelolaan dana ZIS maka mereka mengelola dan melaksanakan pelaporan dana ZIS dengan sangat sederhana. Hal ini juga tidak menjadi masalah dalam organisasi maupun hubungan antara organisasi, Muzakki maupun mustahik karena hubungan mereka berdasarkan atas ukhuwah islamiyah.

Sedangkan LAZISMA Jawa Tengah dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan diharapkan telah mengakomodir kepentingan stakeholder (Pengurus MAJT, Muzakki, Mustahik dan masyarakat). Standar yang digunakan dalam pengelolaan ZIS juga telah disosialisasikan dengan berbagai cara.

4.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didasarkan pada pertumbuhan dan pembelajaran SDM

(karyawan) dalam menghadapi perubahan-perubahan dimasa yang akan datang. Pengukuran perpsektif ini didasarkan pada kepuasan karyawan sebagai human capital bagi organisasi dalam aspek: cakupan kerja strategis, produktivitas, retensi dan ketersediaan sistem informasi.

Jumlah karyawan pada LAZISNU, LAZISMU maupun LAZISMA Jateng ternyata hanya satu orang. Sangat minimnya SDM pada organisasi pengelolaan ZIS ini menimbulkan tidak mampunya organisasi dalam melaksanakan fungsi-fungsinya secara maksimal.

Dalam kuesioner yang dibagikan kepada karyawan LAZ diketahui bahwa pada LAZISMU dan LAZISMA Jawa Tengah menunjukkan bahwa karyawan merasa ikut terlibat dalam pengambilan keputusan LAZ, bisa bekerjasama dengan baik dengan pimpinan, tidak hanya berorientasi gaji, mendapatkan fasilitas, penghargaan dan dapat berkomunikasi dengan baik. Sedangkan karyawan LAZISNU merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan LAZ, kurang bisa bekerjasama dengan pimpinan, tidak berorientasi

gaji, kurang mendapatkan fasilitas dan penghargaan dan merasa kurang dapat berkomunikasi dengan baik.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada SDM masih dirasa kurang mencukupi. Jumlah karyawan LAZISNU Jateng yang minim, memiliki satu karyawan untuk melaksanakan kegiatan pengelolaan dan pendistribusian dana zakat. Karyawan tersebut juga tidak dibekali dengan pendidikan dan ketrampilan khusus. Karena karyawan tersebut juga merupakan bagian dari keluarga besar NU yang bekerja dengan niatan lillahi ta'ala, bukan sekedar untuk menperoleh gaji. Kendala SDM tersebut disebabkan pada kebijakan organisasi NU yang merupakan organisasi induk dari LAZISNU. Sebagai bagian dari organisasi LAZISNU terkendala pada kebijakan dan pendanaan organisasi NU dimana dalam organisasi NU ada banyak kegiatan dan SDMnya didistribusikan pada sub-sub organisasi yang juga harus dijalankan sehingga pengelolaan LAZISNU tidak dilaksanakan dengan optimal

LAZISMU dijalankan atas dasar kepercayaan antara muzakki, lembaga dan mustahik sehingga tidak ada tuntutan akuntabilitas, namun LAZISMU tetap

membuat laporan yang dipertanggungjawabkan pada tingkatan yang lebih tinggi. LAZISMU Wilayah Jateng mengakomodir laporan dari LAZISMA daerah, LAZISMU Daerah mengakomodir laporan dari LAZISMU Cabang dan LAZISMU Cabang mengakomodir laporan dari LAZISMU ranting. LAZISMU Ranting inilah yang posisinya paling dekat dengan Muzakki dan mustahik sehingga pengumpulan dan penyaluran dana zakat bisa lebih tepat sasaran menyesuaikan keinginan dan kebutuhan stakeholder (Muzakki dan Mustahik).

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada SDM LAZISMU Wilayah Jateng relatif sedikit karena tugasnya hanya mengakomodir laporan dari LAZISMU Daerah. Pertumbuhan dan pembelajaran SDM lebih ditekankan pada SDM LAZISMU tingkat ranting dan cabang, karena merekalah yang nantinya sebagai ujung tombak dalam LAZISMU baik dalam program penghimpunan dana ZIS maupun dalam penyaluran dana ZIS.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada SDM masih dirasa kurang mencukupi. Jumlah karyawan

LAZISMA Jawa Tengah yang merupakan karyawan tetap hanya satu orang. Namun karena sistem organisasinya sudah cukup baik maka kegiatan operasional pada LAZISMA Jawa Tengah dapat berjalan dengan baik.

Karyawan pada lembaga zakat ini cenderung karyawan yang loyal, bukan semata-mata untuk mencari pendapatan namun lebih karena keinginan untuk beribadah kepada Allah SWT. Hal inilah yang menyebabkan mereka tetap bekerja dengan baik dan sepenuh hati walaupun jumlah pendapatannya tidak seberapa. Pengetahuan mengenai pengelolaan ZIS biasanya diperoleh dari pelatihan-pelatihan, belajar sendiri secara otodidak dan mempelajari sistem yang telah digunakan dalam organisasi tersebut.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data dan hasil analisis Badan Amil Zakat (BAZ) dengan mengacu pada permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengelolaan zakat pada lembaga LAZISNU Jateng, LAZISMU Jateng dan LAZISMA MAJT yang diteliti berdasarkan Balance Scorecard secara umum belum cukup baik. Tidak maksimalnya pengelolaan zakat pada ketiga lembaga tersebut karena lembaga tersebut adalah organisasi sosial kemasyarakatan Islam yang tidak berorientasi pada profit.
2. Hambatan Pengelolaan ZIS lebih pada kurangnya SDM dalam organisasi LAZISNU, LAZISMU maupun LAZISMA Jateng yang masing-masing hanya memiliki seorang karyawan sehingga tidak dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan optimal.

3. Implementasi *balanced scorecard* dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat menunju *Good Organzation Governance* pada LAZISNU, LAZISMU dan LAZISMA Jawa Tengah belum dilaksanakan secara maksimal khususnya dalam perspektif keuangan. Sedangkan dari perspektif pelanggan yang didasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan dari lembaga cenderung baik karena sebagai organisasi sosial kemasyarakatan yang berdasarkan Islam mereka memperlakukan mustahik sebagai keluarga. Perspektif bisnis internal yang meliputi pembelajaran, kemampuan untuk berubah, penanganan keluhan pelanggan, waktu yang diperlukan untuk menangani keluhan dan akuntabilitas organisasi juga dirasakan kurang karena ketiga LAZIS tersebut bukan berorientasi profit, melainkan untuk kepentingan ibadah. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didasarkan pada pertumbuhan dan pembelajaran SDM (karyawan) didasarkan pada kepuasan karyawan sebagai human capital bagi organisasi menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki oleh lembaga zakat tersebut

relatif masih dilandasi oleh faktor ibadah, loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dan usaha untuk belajar secara otodidak dilandasi untuk ibadah dan mencari ridha Allah SWT semata.

4. Strategi yang digunakan pada LAZISNU, LAZISMU dan LAZISMA Jateng:
   a. Penghimpunan dana kurang optimal, diperlukan strategi jemput bola dengan menjalin kemitraan misalnya menggunakan mailing, silaturahmin, atau media lainnya yang dapat digunakan dalam rangka menjalin kemitraan antara LAZ dengan mitra.
   b. Masalah penyaluran, dana LAZ sebagaian besar digunakan untuk sifat yng konsumtif, sehingga habis tanpa bekas. Sedangkan untuk sektor produktif masih terbatas karena LAZ lebih mengutamakan pendistribusian ZIS hanya padan 8 asnaf.
   c. Untuk Binis Internal perlu dikembangkan profesionalisme lembaga dan merubah menset pengelola, bahwa lembaga yang non profit juga memerlukan pengembangan dan pengelolaan secara profesional.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam hal ini laziz harus mengembangkan SDM bagaimana bias memfungsikan fungsi-fungsi manajemen pada lembaga laz. selama ini pengelolaan laz dari pengumpulan, pendistribusian hanya ditangani oleh 1 orang karyawan, sehingga fungsi-fungsi itu kurang berjalan efektif pada lembaga LAZ.

e. Perlu ditingkatkan kemampuan karyawan dalam pengelolaan laz melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga pengelolaan laz perlu mengalokasikan dana untuk pengembangan SDM. Selama ini LAZISNU dan LAZISMU, pendistribusian LAZ seluruhnya didistribusikan kepada 8 Asnaf.

5.2. Saran

1. Bagi LAZISNU dan LAZISMU Jawa Tengah diharapkan dapat meningkatkan pendayagunaan dana zakat dibidang ekonomi produktif agar mampu membantu program pengentasan kemiskinan dan meningkatkan perekonomian umat

2. Bagi LAZISMA Jateng diharapkan dapat meningkatkan sosialisasi dan edukasi tentang zakat kepada masyarakat Jawa Tengah sehingga dapat memaksimalkan penghimpunan dana zakat sehingga bisa menjadi solusi dalam pengentasan kemiskinan.
3. Meningkatkan profesionalisme pengelolaan dana ZIS baik dari sisi keuangan ataupun non keuangan
4. Diadakan pelatihan untuk membekali SDM LAZIS

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, Salehuddin, "Empowering local communities: Comilla Approach and Experiences", dalam Joseph Mullen (Ed.), *Rural Poverty, Empowerment And Sustainable Livelihoods*, England: Asghate Publishing Ltd, 1999.

Ahmad Thib Raya, Hj. Siti Musdah Mulia, *Menyelami Seluk-beluk Ibadah Dalam Islam*, Cet.3, Jakarta: Kencana, 2003

Ali Mutasowifin , 2002, Penerapan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi, Jurnal Universitas Paramadina, Vol. 1 No. 3, Mei 2002: 245-264.

Amiruddin, Pemprof Sulsel dan IAIN Raden Patah Palembang, *Anatomi Fiqh Zakat Potret Dan Pemahaman BAZ Sulsel,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005

Anthony, Robert N. 1999. *Management Control in Nonprofit Organizations.* 6th edition. Boston, Massachusetts: Irwin/ McGraw-Hill.

Asep Saepudin Jahar, Masa Depan Filantropi Islam Indonesia Kajian Lembaga-lembaga Zakat dan Wakaf, Makalah disampaikan dalam acara Annual Conference on Islamic Studies (ACIS) ke 10 di Banjarmasin, 1 – 4 November 2010, Kalimantan Selatan, 685.

Baidi, Yasin, *Zakat dan Perubahan Sosial: Telaah terhadap Interpretasi dan Mekanisme Alokasi Dana Zakat oleh Rumah Zakat Indonesia DSUQ (RSI-DSUQ) Yogyakarta*, Tesis Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2005, Tidak Diterbitkan.

Baraldi, Stefano. 1998. "Management Control Systems in NPOs: An Italian Survey." *Financial Accountability & Management,* 14(2)

Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra, 1999

Didin Hafidhuddin, *Zakat Dalam Perekonomian Modern*, Jakarta: Gema Insani, 2002

Gaspersz, Vincent (2003), *Sistem Manajemen Terintegrasi*: *Balanced Scorecard* dengan *Six*

Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Jakarta, Gramedia.

Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Yogyakarta : EKONISIA, cet.2, 2004

Huda, M. Shofiyul, *Politik Hukum Indonesia (Telaah terhadap UU No. 38/1999 tentang Pengelolaan Zakat*, Tesis Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2002, Tidak Diterbitkan.

Imam Abi Abdillah Muhammad, *Shakhih Bukhari Juz II*, Semarang; PT Thoha Putra, t,th

Imam Muslim, *Shakhih Muslim Juz I*, Semarang; Thoha Putra, t,th Imam Muslim, *Shakhih Muslim Juz I*, Semarang; Thoha Putra, t,th

Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.

M. Abu Zahra, *Membangun Masyarakat Islam*, Jakarta: Pustaka Firdaus, hlm: 152

M. Daud Ali dan Habibah, *Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 1995.

Murni (Staf LAZISMA Jawa Tengah), Hasil Wawancara di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, hari Sabtu 21 Juni 2008

Mursyidi, *Akuntansi Zakat Kontemporer*, Bandung; Remaja Grafindo Rosda Karya, 2003

Nasrun Haroen, *Ushul Fiqh1*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1997

Nur Sa'adaah, (Salah Satu Pedagang Kaki Lima (PKL) Blok C Lingkup Masjid Agung Jawa Tengah), Hasil Wawancara pada Hari Sabtu 5 Juli 2008.

Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Cet. 3,Jakarta: Balai Pustaka, 1990

Qadir, Abdurahman, Pembaharuan Hukum Islam: Studi Pemikiran Yusuf al-Qaradhawi tentang Zakat Profesi, Tesis Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta 1990, Tidak Diterbitkan.

Qurratulaini, Intan, *Pemberdayaan Umat Melalui Pendayagunaan Dana Zakat Pada Lazis UII Yogyakarta*, Tesis Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2006, Tidak Diterbitkan.

Republika online "LAZISMU Tebar Kurban ke Daerah Kumuh". Diakses 25 Februari 2013

Sabiq, Sayyid, Fiqh al-Sunnah, Cet. V, Jilid I, Beirut: Dar al-Fikr, 1982.

Salahuddin, M., *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat (Studi Pengelolaan Zakat di BAZDA Kab. Bima*, Tesis Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2002, Tidak Diterbitkan.

Salima, Siti, Zakat: Sarana Pengentasan Kemiskinan (Sarana Kasus Pengelolaan Zakat di BAZ Kab. Lumajang), Tesis Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2003, Tidak Diterbitkan.Sofyan Effendi, "Prinsip-prinsip Analisa Data", dalam Misri Singarimbun, Metode Penelitian Survei , Jakarta: LP3ES, 1988

Sejarah singkat Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah, Semarang, 7 Agustus 2005.

Sulaiman Rasjid, Fiqh Islam (hukum fiqh Islam), Bandung: Penerbit Sinar BaruAlgensindo, 2007.

Suparman Usman, *Hukum Islam; Asas-asas dan Pengantar Studi Hukum Islam dan Tata Hukum Indonesia*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 2004

Surat Keputusan Ketua Badan Pengelola Masjid Agung jawa Tengah Nomor : 10/KEP/BPMAJT/VIII/2005, Tentang Pengelola Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah Syaudi Ismail Situnggal, *Penerapan Zakat Dalam Dunia Modal*, (Jakarta: Pustaka Dian, 1987)

Wahab Zainuri, MM, Asisten Direktur II LAZISMA Jawa Tengah, Hasil Wawancara Di Kantor BMT DAMAR Ngaliyan Semarang, Hari Sabtu 14 Juni 2008

Wahbah Al-Zuhayly, Al Fiqh Al Islami Wa'adillah, Terjemah: Agus Effendi dan Bahruddin Fannany, *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. 1, 1995

www. suaramerdeka.com/harian. Hari Selasa, 1 Juli 2008, jam 09.00 WIB

www.republika.co.id di akses pada tanggal 10Mei 2012

www. suaramuballigh.com, *strategi pendayagunaan zakat*. Oleh Rizaldy Siregar, hari Rabu, 19 November 2008, jam 19.00 WIB

www.suaramuballigh.com, *Strategi Pendayagunaan Zakat*. Oleh Rizaldy Siregar, hari Kamis, 20 November 2008, jam 09.00 WIB

www.nu.or.id, *Produktifitas dan Pendayagunaan Harta Zakat*, Oleh: A. Khoirul Anam, 14 November 2007.

WWW.blogspot.Com, *Zakat Produktif Solusi Pengurangan Kemiskinan*, Oleh: Sucipto, Hari Senin 12 Mei 2008

http://integralist.multiply.com. *Zakat Modal Usaha*, Oleh: Bambang Utomo. 17 November 2008, Jam 09.30 WIB

Dikutip dari: Sekilas Tentang Masjid Agung Jawa Tengah, oleh : Agus Fathuddin Yusuf

LAMPIRAN 1
Kuesioner
Semarang, Oktober 2013
Kepada Yth:
Bapak/Ibu/ Saudara Responden
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
Kami, Tim Peneliti IAIN Walisongo Semarang, sedang melakukan penelitian yang berjudul REVITALISASI MANAJEMEN ZIS PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai data. Data tersebut akan digunakan hanya untuk kepentingan akademis semata, dan akan dijaga kerahasiaannya. Bapak/Ibu/Saudara dalam hal ini dapat dengan bebas menentukan pilihan jawaban pada kuisioner yang sesuai dengan keyakinan Bapak/Ibu/Saudara.

Atas berkenannya Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuisioner ini sangat membantu kelancaran penelitian ini, dan tak lupa kami mengucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alikum Wr. Wb

Peneliti,

TIM Peneliti

KUESIONER PENELITIAN

(LAZ)

Nama LAZ :

Tahun Berdiri :

Responden :

No	Keterangan	Tahun		
		2011	2012	2013
1	Jumlah Aset LAZ			
2	Dana ZIS Yang terkumpul			
3	Dana ZIS Yang di salurkan			
4	Jumlah Mustahik			
5	Jumlah Muzakki			
6	Jumlah Karyawan LAZ			

Visi dan Misi LAZ : .....

Program LAZ : .....

Struktur Organisasi : .....

Strategi Pengumpulan dana ZIS : .....

Strategi Penyaluran Dana ZIS : .....

KUESIONER PENELITIAN

(Untuk Karyawan LAZ)

KUESIONER PENELITIAN

1	Nama	: .....(tidak harus diisi)
2	Umur	:.....
3	Jenis kelamin	:.....
4	Status	:.....
5	Pendidikan	:.....
6	Lama bekerja	:.....
7	Gaji	:.....
8	Dalam setiap pengambilan keputusan, pegawai/karyawan dilibatkan oleh pimpinan/ ketua LAZ a. selalu dilibatkan b. kadang-kadang dilibatkan c. kurang dilibatkan d. tidak pernah dilibatkan	
9	Bagaimana Kerja sama antara karyawan/pegawai ditempat saudara bekerja dalam mendukung perkembangan LAZ a. ada kerjasama b kadang-kadang ada kerjasama c. jarang bekerjasama d. tidak ada kerjasama	
10	Apakah akses informasi mudah didapat, demi kelancaran tugas karyawan/pegawai LAZ a. sangat mudah b mudah c. kurang mudah d. tidak mudah	
11	Apakah Pendapatan (gaji) merupakan motivasi utama	

	untuk bekerja lebih produktif ditempat saya bekerja a. sangat setuju b setuju c. kurang setuju d. tidak setuju
12	Penghargaan lembaga yang saya terima, dapat menotivasi saya untuk bekerja lebih giat bekerja a. sangat setuju b setuju c. kurang setuju d. tidak setuju
13	Fasilitas lembaga membantu kelancaran tugas a. sangat setuju b setuju c. kurang setuju d. tidak setuju
14	Rekomendasi dan saran karyawan, oleh lembaga dikomunikasikan dengan pekerja lain a. sering dikomunikasikan b kadang-kadang dikomunikasikan c. kurang dikomunikasikan d. tidak di komunikasikan

IDENTITAS RESPONDEN (*MUZAKKI*)

1. Nama :.....
2. Umur : .....
3. Jenis Kelamin : L / P
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Pekerjaan :
6. Jumlah Pendapatan (rata-rata/bulan):

N0	Pertanyaan
1	Bagaimana pendapat saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di LAZ. f. tidak mudah g. kurang mudah h. mudah i. sangat Mudah
2	Bagaimana pendapat saudara tentang kehandalan LAZ dalam melayanai ZIS a. tidak baik b. kurang baik c. baik d. sangat baik
3	Bagaimana pendapat saudara tentang fasilitas dan penampilan gedung laz : a. tidak baik b. kurang baik c. baik d. sangat baik
4	Bagaimana pendapat saudara tentang kedisiplinan petugas pelayanan di LAZ a. tidak disiplin b. krang disiplin c. disiplin d. sangat disiplin

5	Bagaimana pendapat saudara tentang tanggung jawab petugas pelayanan di LAZ a. tidak bertanggung jawab b. kurang bertanggung jawab c. bertanggung jawab d. sangat bertanggung jawab
6	Bagaimana pendapat saudara tentang kemampuan petugas pelayanan di LAZ a. tidak mampu b. kurang mampu c. mampu d. sangat mampu
7	Bagaimana pendapat saudara tentang kecepatan pelayanan di LAZ a. tidak cepat b. kurang cepat c. cepat d. sangat cepat
8	Bagaimana pendapat saudara tentang kesopanan dan keramahan petugas pelayanan di LAZ a. tidak sopan b. kurang sopan c. sopan d. sangat sopan
9	Bagaimana pendapat saudara tentang kepastian jadwal pelayanan di LAZ a. tidak pasti b. kurang pasti c. pasti d. sangat pasti
10	Bagaimana pendapat saudara tentang kenyamanan lingkungan pelayanan di LAZ a. tidak nyaman b. kurang nyaman c. nyaman d. sangat nyaman

11	Bagaimana pendapat saudara tentang kepuasan pelayanan di LAZ a. tidak puas b. kurang puas c. puas d. sangat puas

LAMPIRAN 2

Rekap Kuesioner

Keterangan	LAZISNU		
	2011	2012	2013
Jumlah Aset LAZ	-	-	-
Dana ZIS Yang terkumpul	113.250.750	140.575.250	105.785.050
Dana ZIS Yang di salurkan	113.250.750	140.575.250	105.785.050
Jumlah Mustahik	65	63	59
Jumlah Muzakki	46	41	36
Jumlah Karyawan LAZ	1	1	1
Keterangan	**LAZISMU**		
	2011	**2012**	**2013**
Jumlah Aset LAZ	-	-	-
Dana ZIS Yang terkumpul	114.741.945	156.354.233	200.379.557
Dana ZIS Yang di salurkan	114.741.945	156.354.233	200.379.557
Jumlah Mustahik	58	74	67
Jumlah Muzakki	25	25	52
Jumlah Karyawan LAZ	1	1	1
Keterangan	**LAZISMA Jawa Tengah**		
	2011	**2012**	**2013**
Jumlah Aset LAZ	-	-	-
Dana ZIS Yang terkumpul			

	458.967.780	625.416.932	1.001.897.785
Dana ZIS Yang di salurkan	344.225.835	469.062.699	751.423.339
Jumlah Mustahik	232	333	335
Jumlah Muzakki	125	145	260
Jumlah Karyawan LAZ	1	1	1

KARYAWAN

Resp	Umur	JK	Status	Pendidikan	Lama bekerja	Gaji	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Nu1	28 tahun	L	Menikah	S1	1 tahun	Rp. 1.000.000	2	2	2	3	3	3	3
Mu1	40 tahun	P	Menikah	S1	7 tahun	Rp. 1.000.000	1	1	1	2	1	1	1
Majt1	36 tahun	P	Menikah	S1	8 tahun	Rp. 1.500.000	1	1	1	3	1	1	1

MUZAKKI

Resp	Umur (th)	JK	Pendidikan Terakhir	Pekerjaan	Pendapatan Per bulan	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Nu 1	40	L	S1	Swasta	Rp. 4.000.000	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3
Nu 2	46	L	SMU	Wiraswasta	Rp. 6.000.000	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3
Nu 3	34	P	S1	Pegawai	Rp. 2.000.000	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2
Nu 4	37	P	S1	PNS	Rp. 3.000.000	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2
Mu 1	35	P	S1	Swasta	Rp. 4.000.000	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mu 2	48	P	S1	PNS	Rp. 3.000.000	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
Mu 3	56	L	S3	Wiraswasta	Rp. 5.000.000	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3
Mu 4	65	L	S1	Wiraswasta	Rp. 5.000.000	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Majt 1	50	L	SI	Pegawai	Rp. 3.000.000	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Majt2	47	P	S1	Wiraswasta	Rp. 8.000.000	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
Majt3	52	L	S1	Pengusaha	Rp. 5.000.000	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3
Majt4	44	L	SMA	Wiraswasta	Rp. 10.000.000	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3

LAMPIRAN 3

Profil Objek Penelitian

LAZISNU

Nama LAZ : **LAZISNU**

Tahun Berdiri : **2005**

Responden :

Visi dan Misi LAZ : .....

Visi

Bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat (zakat, infak, sedekah, CSR dll) yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk pemandirian umat

Misi

1. Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan sedekah dengan rutin dan tepat
2. Mengumpulkan/menghimpun dan mendayagunakan dana zakat, infaq dan sedekah secara profesional, transparan, tepat guna dan tepat sasaran
3. Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak

Program LAZ : .....

Program Unggulan

1. **NuSkill**

Pembekalan ilmu-ilmu terapan yang diperuntukkan bagi anak-anak putus sekolah atau yang tidak melanjutkan ke pendidikan lebih tinggi.Pembekalan ilmu-ilmu terapan yang diperuntukkan bagi anak-anak putus sekolah atau yang tidak mampu.

2. **NuPreneur**

Permodalan dan pendampingan usaha bagi pedagang kaki lima dan usaha rumahan.

3. **NuSmart**
4. **NuCare**

Program bantuan langsung (*Immediate aid*) dan tanggap bencana.

Struktur Organisasi : .....

Ketua	: KH. Masyhuri Malik
Wakil Ketua	: Drs. Fathan Subchi
	KH. Imam Yahya Abd. Malik
	M. Muharrom Musa, Lc
Sekretaris	: Mohammad Zuhdi, MA
Wakil Sekretaris	: Drs. Joko Krismiyanto, MM
	Ahmad Shodiq Noor, S.Ag
Bendahara	: Agus Salim Thoyib
Wakil Bendahara	: Dra. Siti Nurmilah Muslich
	Drs. Gunawan
Manajemen Eksekutif	
Direktur	: Drs. H. Amir Ma'ruf
Program Director	: Sudayat Kosasih
Fundraising Manager	: Nur Rohman Suwardi
Program Officer	: Lukman Hakim
Fundraising Staff	: Hera Sa'diati
Finance	: Ratih Puspitasari

Strategi Pengumpulan dana ZIS : .....

Strategi Penyaluran Dana ZIS : .....

LAZISMU

Nama LAZ : LAZISMU JATENG

Tahun Berdiri : 2002

Responden :

Visi dan Misi LAZ : .....

Visi : Berkembangnya jumlah muzakki dan nominal zakat, infak dan shodaqoh untuk meningkatkan pemberdayaan ekonomi dan kesejahteraan umat

Misi :

1. meningkatkan pengentasan kemiskinan dengan instrument ZIS dan usaha ekonomi yang memiliki nilai tambah yang tinggi khususnya yang berskala kecil, makro dan menengah dengan memanfaatkan berbagai jaringan yang dimiliki Muhammadiyah termasuk yang berbasis di cabang dan ranting.
2. Meningkatkan kualitas sumberdaya, organisasi dan manajemen, administrasi, sinergi dan pelayanan dalam menggerakkan, pengelolaan, dan pemanfaatan zakat, infaq dan shodaqoh dengan mobilisasi seluruh potensi
3. Optimalisasi usaha-usaha penggalian, pencarian dan pengumpulan zakat secara lebih proaktif, terorganisasi dan

terkelola dengan prinsip tata kelola yang baik melalui lembaga ZIS Muhammadiyah (LAZISMU)

Program LAZ : .....

a. Sosialisasi Zakat untuk mengoptimalkan jumlah Muzaki dan nominal ZIS
b. Mentasarufkan hasil zakat untuk kesejahteraan umat
c. Pemanfaatan zakat produktif secara optimal

Dalam operasional programnya, LAZISMU didukung oleh Jaringan Multi Lini, sebuah jaringan konsolidasi lembaga zakat yang tersebar di seluruh propinsi (berbasis kabupaten/kota) yang menjadikan program-program pendayagunaan LAZISMU mampu menjangkau seluruh wilayah Indonesia secara cepat, terfokus dan tepat sasaran serta bekerja sama dengan institusi lain.

Struktur Organisasi : .....

Pembina : Prof. Dr. H. Suparman Syukur, M.A.
Ketua : Dr. Drs. H. Imam Munadjat, SH., MS.
Wakil Ketua : Drs. H. Muhdi, M.Pd.
Sekretaris : Kun Yekti Asriani
Anggota : Erna Ratmawati

Strategi Pengumpulan dana ZIS :

.....

a. Membuat surat edaran ke pimpinan daerah Muhammadyah se-Jateng
b. Setor melaui rekening LAZISMU
c. Diambil langsung oleh petugas LAZISMU

Strategi Penyaluran Dana ZIS : .....

Melalui tasaruf zakat

LAZISMA Jawa Tengah

Nama LAZ : LAZISMA MAJT

Tahun Berdiri : 2005

Responden :

Visi dan Misi LAZ : .....

Visi LAZISMA yaitu mewujudkan pengelolaan zakat, infaq dan shadaqah yang professional, kuat dan terpercaya. Misi LAZISMA yaitu :

4) Membantu meringankan penderitaan masyarakat dengan memberikan pelayanan, informasi, edukasi dan pemberdayaan.
5) Menjadi mediator dan fasilitator antara dermawan (*aghniya'*) dan fakir miskin (*dhu'afa*) melalui zakat, infaq, shadaqah, waqaf dan dana kemanusiaan lainnya.
6) Mmengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat, infaq dan shadaqah sesuai dengan ketentuan agama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Program LAZ : .....

Program LAZISMA Jawa Tengah

1) Pendidikan
   c. Beasiswa dan pembinaan bagi siswa SD/MI dan SMP/MTS yang tidak mampu
   d. Pendidikan alternatif dengan biaya gratis dan berkualitas yang diperuntukkan bagi anak-anak pengungsi, korban bencana, yatim dan *dhu'afa*
2) Pelatihan

j. Pelatihan Fiqih dan manajemen zakat

f. Pelatihan strategi *fundraising* (Zakat Infaq dan Shadaqah) ZIS

g. Pelatihan *Public Relation* lembaga ZIS

h. Pelatihan akuntansi dan manajemen keuangan lembaga ZIS

i. Pelatihan *Total Quality Management* (TQM) lembaga ZIS

3) Pengembangan

f. Pendirian dan pengembangan lembaga ZIS

g. Kompilasi (penyusunan laporan keuangan)

h. Penyusunan Sistem Informasi Manajemen (SIM)

i. Kompeterisasi sistem Informasi

j. Penyusunan panduan kebijakan pengelolaan ZIS yang sesuai syariah Islam

4) Riset

d. Pengkajian Aspek syari'ah dalam pengelolaan ZIS

e. Pengkajian kebijakan peraturan-peraturan pengelolaan zakat

f. Riset pengembangan produk

5) Publikasi

j. Penerbitan Buletin

k. Penerbitan Buku

l. Penerbitan Jurnal

6) Dakwah Sosial

f. Pengajian Reguler lepas kerja bagi para eksekutif dan kaum professional

g. Penberdayaan desa-desa miskin, baik aspek rohani, pembangunan fasilitas umum dan peningkatan ekonomi masyarakat

h. Pemberdayaan ekonomi usaha kecil melalui kelompok swadaya masyarakat, seperti kelompok petani gurem, peternak, pengrajin, pedagang kecil, tukang objek dan nelayan.

i. Bantuan kemanusiaan bagi daerah-daerah korban bencana alam berupa pelayanan kesehatan, obat-obatan, makanan, pakaian dan lain-lain.

j. Pelayanan kesehatan masyarakat dengan biaya murah dan terjangkau, seperti penyediaan klinik-klinik kesehatan di daerah miskin dan kurang terjangkau.[60]

Struktur Organisasi : .....

Penasehat : Ketua Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah

Pengawas : DR.H. Arifin Sebeni, M.Com. Akt

: Drs. H. Sugeng Pamudji, M.Si. Akt

Pelaksana

Direktur : Prof. DR.H. Ahmad Rofiq, MA

Asisten Direktur I : Dr.H. Muhammad Nasir, M.Com. Akt

---

[60] Dikutip dari : Sejarah singkat Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah, Semarang, 7 Agustus 2005.

Asisten Direktur II	: Drs. Wahab zainuri, MM
Asisten Direktur III	: Prof. Dr. Hj. Sri Suharjati Sukri
Sekretaris	: Yusuf, SE
Wakil Sekretaris I	: H. Imam Taufiq, M.Ag
Wakil Sekretaris II	: Fatkuri Buseni, S.Ag
Wakil Sekretaris III	: Hj. Sri Puah, SH
Bendahara	: Kartiko, SE
Wakil Bendahara	: Indira Januarti, SE. M.Si. Akt
Divisi Penghimpunan	
Ketua	: Drs, H. Sihabuddin, MM
Anggota	: Drs. H. Kusdjono
	: Drs. Syafiq
	: Dra. Hj. Endang Rumaningsih
Divisi Pendayagunaan	
Ketua	: Abdul Jalil, M.Kom
Anggota	: Drs. H. Henky Sulomo, MM
	: Syarif Hidayatullah, S.Ag
	: Ahmad Syifaul Anam, S.Ag
Divisi Pendistribusian	
Ketua	: Saiful Bahri, SHi
Anggota	: Imam Yahya, M.Ag
	: Zaenal Arifin, SE. M.Kom
	: Muhammad Sulthon, M.Ag
Divisi Pengembangan	
Ketua	: Muammar Romadlon, S.Ag
Anggota	: HM. Nur Fawzan Ahmad, SS
	: Abu Rohman, M.Ag

: H. Hasan Fauzi

Divisi Humas

Ketua : Hatta A. Malik, S.Sos

Anggota : Achiar M. Permana

: Iskandar, SH

: Ida Nur Laila, S.Ag.

Strategi Pengumpulan dana ZIS : .....

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Masjid Agung (LAZISMA) Jawa Tengah penghimpunan dananya yaitu menggunakan sistem sebagai berikut :

3. Sistem penghimpunan dana dari kotak infaq LAZISMA Yaitu penghimpunan dana dengan sasarannya kepada para pedagang di daerah Masjid Agung Jawa Tengah dan para Pedagang Kaki Lima (PKL) di lingkup Masjid Agung Jawa Tengah, dengan memasang kotak-kotak kecil atau kotak infaq LAZISMA seperti di Menara Masjid Agung (di depan pintu masuk Masjid Agung), di toko-toko souvenir, di hotel Masjid Agung dan lain-lain. LAZISMA merencanakan penghimpunan dana zakat di luar wilayah Masjid Agung di daerah Semarang dengan sasaran para pedagang di daerah Semarang seperti di toko-toko, di swalayan-swalayan, dan juga di tempat-tempat umum yang strategis yang sering dikunjungi seperti foto copy, penjual bakso dan lain-lain.

4. Sistem penghimpunan dana secara langsung kepada para *muzakki*Sistem penghimpunan dana secara langsung kepada para *muzakki* di sini ada dua macam cara yaitu yang pertama dengan membawa surat permohonan dari LAZISMA yang diberikan kepada para *muzakki* tetap (*muzakki* yang sering berzakat di LAZISMA) yang biasanya tiap satu tahun sekali memberikan zakatnya kepada LAZISMA seperti para pengusaha, perusahaan-perusahaan di sekitar Masjid Agung Jawa Tengah.

Cara yang kedua yaitu dengan melalui telepon memberitahukan kepada para *muzakki* yang ingin berzakat di LAZISMA. Maka bagi para *muzakki* yang ingin berzakat bisa menghubungi via telepon atau bisa datang langsung ke kantor LAZISMA atau transfer ke rekening LAZISMA seperti rekening (Bank Syariah MAndiri Cabang Semarang, BMT Binama Cabang Semarang dan lain-lain).[61]

Untuk merealisasikan visi dan misi di atas, LAZISMA mempunyai tiga strategi pemberdayaan yaitu :

1) Penghimpunan Dana dan Bantuan Masyarakat

a) Dana Khusus bencana kemanusiaan

b) Pakaian, bahan makanan (sembako) dan obat-obatan

c) Hewan qurban

---

[61] Hasil Wawancara dengan Staf LAZISMA Jawa Tengah (Sdr Murni), di Kantor LAZISMA Jawa Tengah, hari Rabu 16 Oktober 2013

2) Bantuan Kemanusiaan

a) Daerah-daerah konflik (Maluku, Maluku utara, Poso, Aceh, dll)

b) Daerah-daerah bencana alam

c) Daerah kritis dan minus

3) Pembangunan Masyarakat

a) Bina desa miskin dan tertinggal

b) Pemberdayaan ekonomi ummat

c) Pendidikan alternatif

d) Pembangunan pelayanan kesehatan mandiri

e) Distribusi hewan qurban

Strategi Penyaluran Dana ZIS : .....

LAPORAN PENELITAN KOMPETITIF KOLEKTIF

Revitalisasi Manajemen ZIS

Pada Lembaga Amil Zakat dengan Pendekatan Balanced Scorecard

(Studi Pada Lembaga Amil Zakat di Jawa Tengah)

Zakat merupakan kewajiban agama yang harus dikeluarkan bagi umat muslim yang mampu sesuai dengan syariat agama Islam, zakat sebagai ibadah amaliyah yang menjurus ke aspek social. Potensi zakat secara nasional yang besar, masih menyisakan permasalahan bagi pengelolaan zakat. Pengelolaan yang dimaksud meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Oleh karena itu peneliti, mengembangkan model pengelolaan zakat dengan pendekatan balanced scorecard yang bersifat teknis, taktis, strategis dan operasional. Balanced Scorecard diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi keuangan dan strategi manajerial koprehensip yang bersifat taknis teknis dan operasional dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat yang amanah, profesional dan transparan.

Oleh karena itu permasalahan penelitian adalah bagaimana implementasi balanced scorecard dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat menunju Good Organzation Governance. Penelitian dilakukan pada Lembaga Pengelola Zakat yang beroperasi di Jawa Tengah khususnya pada LAZISNU, LAZISMU dan LAZISMA Jawa Tengah.