

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Keadaan Geografis dan Administrasi Kabupaten Tulungagung

Kabupaten Tulungagung merupakan salah satu kabupaten yang terletak di provinsi Jawa Timur. Pusat pemerintahan Kabupaten Tulungagung berada di Kecamatan Tulungagung. Secara geografis kabupaten Tulungagung terletak antara kordinat ($111^{\circ} 43^1 - 112^{\circ} 07^1$) Bujur Timur (BT) dan ($7^{\circ} 51^1 - 8^{\circ} 18^1$) Lintang Selatan (LS) dengan titik nol derajat dihitung dari Greenwich Inggris. Luas wilayah 1.150,41 km², wilayahnya berbentuk dataran yang subur pada bagian utara, tengah dan timur, sebagian ada pegunungan dan Samudra Indonesia sepanjang batas selatan, serta terletak 154 km Barat Daya dari kota Surabaya. Sungai yang mengalir Kabupaten Tulungagung adalah Sungai Brantas dengan aliran melalui Kecamatan Ngantru, Kecamatan Kedungwaru dan Kecamatan Ngunut.⁸⁷

Ditinjau dari administrasi kabupaten Tulungagung mempunyai batas-batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara adalah Kabupaten Kediri
- b. Sebelah Selatan adalah Samudra Indonesia
- c. Sebelah Timur adalah Kabupaten Blitar
- d. Sebelah Barat adalah Kabupaten Trenggalek

⁸⁷ Kabupaten Tulungagung Dalam Angka, (Tulungagung, Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung, 2004), hal. 3

Seperti halnya keadaan musim di Indonesia, Kabupaten Tulungagung mempunyai dua musim yaitu musim kemarau dan musim penghujan, antara lain dipengaruhi adanya arus angin yang melintas suatu daratan serta banyak tidaknya kandungan uap air. Realisasi curah hujan dibawah normal terjadi sepanjang tahun kecuali bulan Januari, sedang curah hujan diatas normal terjadi pada bulan Januari, suhu udara rata-rata adalah 32,7°C dan kelembaban udara berkisar antara 63%-71%.

2. Gambaran Umum Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Dulu lokasi Badan Amil Zakat Kabupaten Tulungagung terletak di pusat kota Tulungagung, tepatnya berada disebelah utara Alon-Alon Tulungagung jalan RA. Kartini No. 45 Tulungagung. Semenjak diterbitkannya Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 oleh pemerintah, yang dulunya Badan Amil Zakat sekarang berubah menjadi Badan Amil Zakat Nasional. Untuk BAZNAS Kabupaten Tulungagung sendiri bertempat di Jl. Mayor Sujadi No. 172 Kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung memiliki lokasi yang strategis dan mudah dijangkau.

3. Sejarah Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Pada awalnya pemungutan dan pengelolaan zakat di Kabupaten Tulungagung dilakukan secara sederhana dan diprakarsai oleh kyai dan masyarakat. Sebelum lahirnya Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, lembaga pengelolaan zakat Kabupaten Tulungagung lebih dikenal dengan sebutan Badan Amil Zakat Infaq dan

Shadaqoh (BAZIS). Tugas pokok lembaga ini adalah melaksanakan pemungutan dan distribusi zakat, terutama zakat fitrah, dan seluruh infaq serta shadaqoh di wilayah Kabupaten Tulungagung.

Sesuai dengan tuntunan Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, baik tingkat nasional maupun tingkat daerah. Pemerintah tidak melakukan pengelolaan zakat, tetapi berfungsi sebagai fasilitator, koordinator, motivator dan regulator bagi pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat.

Pembentukan Badan Amil Zakat Kabupaten/Kota disahkan dengan Keputusan Bupati/Wali kota disusun oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota c.q. seksi yang mengenai masalah zakat setelah melakukan tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Membentuk Tim Penyeleksi yang terdiri atas unsur Kementerian Agama, unsur masyarakat dan unsur terkait.
- b. Menyusun kriteria calon pengurus Badan Amil Zakat Kabupaten/Kota.
- c. Mempublikasikan rencana pembentukan Badan Amil Zakat Kabupaten/Kota.
- d. Melakukan penyeleksian terhadap calon pengurus Badan Amil Zakat Kabupaten/Kota.

Susunan organisasi Badan Amil Zakat Kabupaten/Kota terdiri atas unsur pertimbangan, unsur pengawas, dan unsur pelaksana. Anggota pengurus Badan Amil Zakat kabupaten/kota terdiri atas unsur masyarakat

dan pemerintah. Unsur masyarakat terdiri dari ulama, cendekiawan, tokoh masyarakat dan kalangan professional. Sedang unsur pemerintah terdiri dari Kementrian Agama dan instansi terkait.

Penyusunan personalia Pengurus Badan Amil Zakat Kabupaten/Kota, baik yang akan duduk dalam Dewan Pertimbangan, Komisi Pengawas dan Badan Pelaksana, dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengadakan koordinasi dengan instansi/lembaga dan unsur terkait tingkat Kabupaten/Kota.
- b. Mengadakan rapat dengan mengundang para pemimpin ormas islam, ulama, cendekiawan, tokoh masyarakat dan instansi/lembaga terkait.
- c. Menyusun konsep Keputusan Bupati/Wali kota tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Kabupaten/Kota.
- d. Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupten/Kota menyampaikan konsep Keputusan Bupati/Wali kota tersebut kepada Bupati/Wali kota untuk mendapatkan persetujuan.

Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten Tulungagung yang telah ditetapkan dengan SK Bupati Tulungagung No. 406 Tahun 2001, tanggal 04 Juli 2001 dan dikukuhkan pada hari Jum'at tanggal 19 Oktober 2001 telah mempunyai kedudukan yang kuat. Selain telah dikukuhkan oleh Bupati Tulungagung, pembentukan Badan Amil Zakat tersebut sudah melalui prosedur yang berlaku yang ditetapkan dalam Undang-Undang No. 38 Tahun 1999, namun Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 masih

ada kekurangan karena masih ada batasan dalam kepengurusan BAZ. Namun setelah adanya penyempurnaan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011, maka yang dulunya Badan Amil Zakat sekarang berubah menjadi Badan Amil Zakat Nasional. Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Tulungagung yang baru dengan Nomor : 188.45/183/013/2014 Tentang Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung. Masa bhakti susunan kepengurusan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung berlaku sampai dengan adanya kepengurusan yang baru berdasarkan peraturan perundang-undangan tentang pengelolaan zakat. Dengan berlakunya keputusan ini, maka keputusan Bupati Tulungagung No. 188.45/197/031/2011 tentang badan pelaksana Badan Amil Zakat Kabupaten Tulungagung masa bhakti 2011-2014 di cabut dan dinyatakan tidak berlaku. Untuk BAZNAS Kabupaten Tulungagung didirikan untuk mengurus dana zakat yaitu mengumpulkan dana zakat kemudian menyalurkannya kepada mustahik. BAZNAS Kabupaten Tulungagung menjalankan kegiatannya dengan dana operasional yang dibantu oleh anggaran APBD Kabupaten Tulungagung.

Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung tersebut telah melalui beberapa fase yaitu :

- a. Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung, sebagai *leading* sektor pembinaan zakat membentuk tim calon Pengurus Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung yang terdiri dari para Ulama,

Cendekia, Tenaga Profesional, Praktisi Pengelolaan Zakat dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).

- b. Tim penyeleksi yang telah dibentuk oleh Kementerian Agama tersebut mengadakan rapat untuk menyeleksi personalia yang akan berkedudukan dalam kepengurusan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung.
- c. Kementerian Agama melaporkan kepada Bupati Tulungagung hasil kerja tim penyeleksi, sekaligus mengajukan permohonan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan tentang kepengurusan Badan Amil Zakat Nasional.
- d. Bupati Tulungagung menetapkan dan mengukuhkan kepengurusan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung, sesuai dengan permohonan dari Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.⁸⁸

4. Visi dan Misi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Sebagai sebuah organisasi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung mempunyai visi dan misi, yakni:

a. Visi

“Menjadi Badan Amil Zakat Nasional yang Amanah, Transparan dan Profesional”

b. Misi

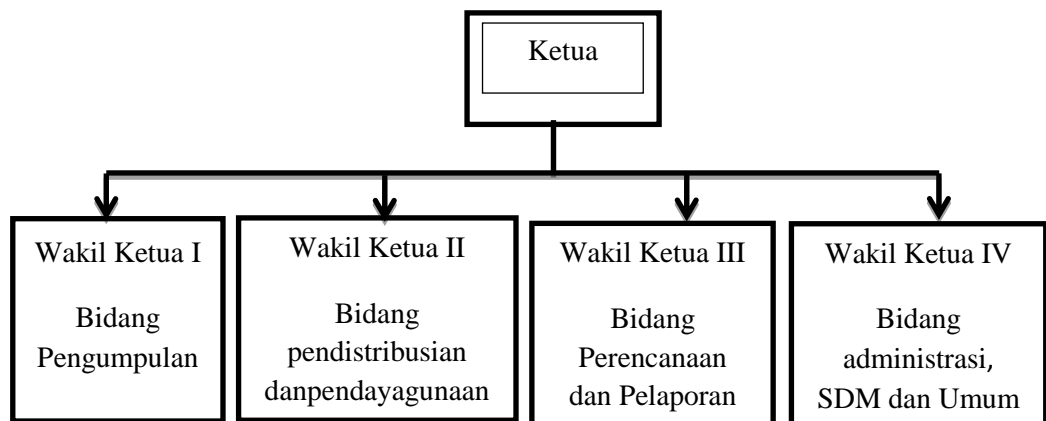
- 1) Meningkatkan kesadaran berzakat melalui amil zakat.

⁸⁸Tim I.T BAZNAS Kabupaten Tulungagung

- 2) Meningkatkan penghimpunan dan pendayagunaan zakat nasional sesuai dengan ketentuan *syari'ah* dan prinsip manajemen modern.
- 3) Menumbuh kembangkan pengelolaan/amil zakat yang amanah, transparan, profesional dan terintegrasi.
- 4) Mewujudkan pusat data nasional.
- 5) Memaksimalkan peran zakat dan menanggulangi kemiskinan di Indonesia melalui sinergi dan koordinasi dengan lembaga terkait.

5. Struktur Organisasi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Bagan 4.1
Susunan Pimpinan BAZNAS Kabupaten Tulungagung



Ketua : Drs. H. Muhammad Fathurro'uf, M. Pd.I

Wakil Ketua I : Drs. H. Budianto, MM

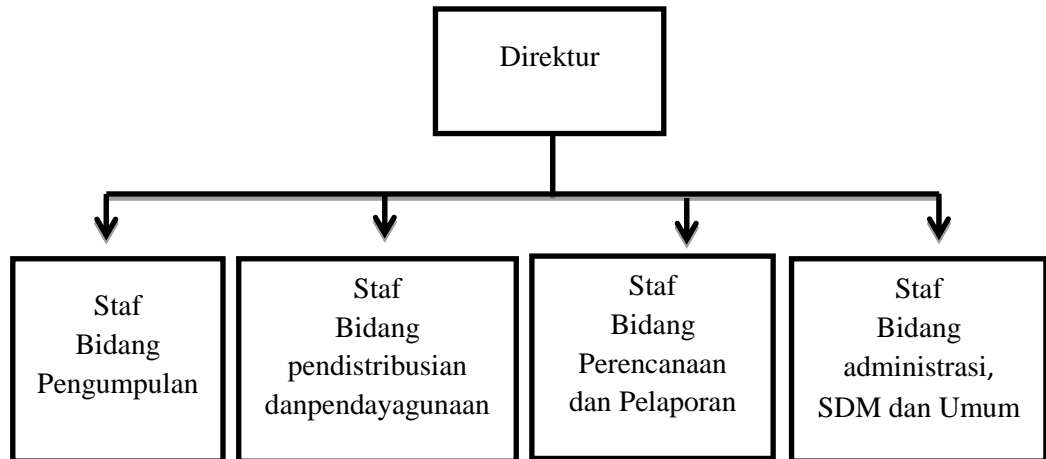
Wakil Ketua II : Bagus Ahmadi, S.Pd. I., M.Sy., M.Pd.I

Wakil Ketua III : Zainul Fuad, SE

Wakil Ketua IV : Drs. Ahmad Mashuri⁸⁹

⁸⁹ Redaksi Buletin BAZNAS Kabupaten Tulungagung, Edisi XVII, Oktober 2017, hal. 1.

Bagan 4.2
Susunan pegawai kesekretariatan BAZNAS Kabupaten Tulungagung



- 1) Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung adalah Ahmad Supriyadi, M. Pd. I.
- 2) Staf Bidang Pengumpulan adalah Ahmad Ginanjar Priosaputro, S.E.
- 3) Staf Bidang Pendistribusian dan Pendaayagunaan adalah Muhammad Fathul Manan, S.Pd. I.
- 4) Staf Bidang Perencanaan dan Pelaporan adalah Astri Latifah, S.E., dan Tika Nifaul Chusna, M.Pd.
- 5) Staf Administrasi, SDM dan Umum adalah Ahmad Saifudin, S.E.

6. Job Deskripsi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Berdasarkan Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Nomor 3 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kelola Kerja Badan Amil Zakat

Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota, ketua dan wakil ketua mempunyai tugas sebagai berikut:⁹⁰

- a. Ketua, mempunyai tugas memimpin pelaksanaan tugas Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota.
- b. Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pengumpulan zakat. Dalam menjalankan tugasnya, Bidang Pengumpulan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut: 1) penyusunan strategi pengumpulan zakat; 2) pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data muzakki; 3) pelaksanaan kampanye zakat; 4) pelaksanaan dan pengendalian pengumpul zakat; 5) pelaksanaan pelayanan muzaki; 6) pelaksanaan evaluasi pengelolaan; 7) penyusunan laporan dan pertanggungjawaban pengumpulan zakat; 8) pelaksanaan penerimaan dan tindak lanjut komplain atas layanan muzaki; 9) koordinasi pelaksanaan pengumpulan zakat tingkat kabupaten/kota.
- c. Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, mempunyai tugas pelaksanaan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut: 1) penyusunan strategi pendistribusian dan pendayagunaan; 2) pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data muzakki; 3) pelaksanaan pengelolaan dan pendayagunaan zakat; 4) pelaksanaan evaluasi pengelolaan

⁹⁰ Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Nomor 3 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kelola Kerja Badan Amil Zakat Nasional Provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota

pendistribusian dan pendayagunaan zakat; 5) penyusunan pelaporan pendistribusian dan pendayagunaan zakat; 6) koordinasi pelaksanaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat tingkat kabupaten/kota.

- d. Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugas, Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut: 1) penyiapan penyusunan perencanaan strategis pengelolaan zakat tingkat kabupaten/kota; 2) penyusunan rencana tahunan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 3) pelaksanaan evaluasi tahunan dan lima tahunan rencana pengelolaan zakat kabupaten/kota; 4) pelaksanaan pengelolaan keuangan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 5) pelaksanaan sistem akuntansi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 6) penyusunan laporan keuangan dan laporan akuntabilitas kinerja Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 7) penyiapan penyusunan laporan pengelolaan zakat tingkat kabupaten/kota.
- e. Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan amil Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota, administrasi perkantoran, komunikasi, umum, dan pemberian rekomendasi. Dalam menjalankan tugas tersebut, Bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum melaksanakan fungsi sebagai berikut: 1) penyusunan strategi

pengelolaan amil Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 2) pelaksanaan perencanaan amil Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 3) pelaksanaan rekrutmen amil Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 4) pelaksanaan pengembangan amil Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 5) pelaksanaan administrasi perkantoran Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 6) penyusunan rencana strategi komunikasi dan hubungan masyarakat Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 7) pelaksanaan strategi komunikasi dan hubungan masyarakat Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 8) pengadaan, pencatatan, pemeliharaan, pengendalian, dan pelaporan aset Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota; 9) pemberian rekomendasi pembukuan perwakilan Lembaga Amil Zakat berskala provinsi kabupaten/kota.

- f. Direktur Direktur Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung mempunyai tugas yakni membantu dalam Ketua dan Wakil Ketua dalam pelaksanaan kegiatan serta mengkoordinasi seluruh staf Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung.
- g. Staf Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung bertugas membantu wakil ketua sesuai dengan bidangnya masing-masing.

B. Paparan Data

1. Efektivitas Pengelolaan Zakat Produktif Berbasis *Zakat Community Development* (ZCD) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Dalam sistem ekonomi modern, peran zakat sangatlah besar untuk mengurangi kesenjangan pendapatan antara golongan kaya dan miskin. Zakat dapat menstimulasi tuntutan ekonomi kaum miskin dengan meningkatkan lapangan pekerjaan dan memberdayakan para mustahik agar nantinya memiliki kemandirian ekonomi.

BAZNAS Kabupaten Tulungagung sangat memperhatikan bagaimana kesejahteraan mustahik melalui Program Tulungagung Makmur yaitu berupa pemberian pinjaman modal kepada para mustahik dan sekarang terdapat program dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung berupa pemberdayaan kelompok mustahik yang diberikan modal dari zakat produktif untuk melakukan sebuah usaha, program ini bernama *Zakat Community Development* (ZCD).

Pengelolaan program *zakat community development* yang digagas BAZNAS Kabupaten Tulungagung, sarannya dibagi dalam dua kategori: yaitu komunitas berbasis wilayah yang mencakup pedesaan, perkotaan, pesisir; dan komunitas berbasis kelompok sosial yang mencakup kelompok rentan atau kelompok entitas tertentu seperti pesantren atau santri. Namun karena ini merupakan program baru di BAZNAS Kabupaten Tulungagung jadi untuk sasaran program ini lebih

di arahkan kepada UPZ dengan berbagai pertimbangan meliputi potensi wilayah dan dan kelompok entitas tertentu yakni guru-guru ngaji. Selain itu juga untuk mengoptimalkan peran dari UPZ. Sebagaimana yang dituturkan oleh bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung:

Ide ini muncul ya karena kami ingin mengangkat suatu wilayah yang banyak penduduk miskinnya, kita ingin mengangkat mereka dalam bentuk komunitas, artinya ekonomi berbasis komunitas ini akan lebih cepat mengangkat derajat kemiskinan itu sendiri. Salah satu contohnya itu mas.⁹¹

Dengan pengelolaan yang maksimal diharapkan program ini nantinya akan berhasil mencapai tujuannya. Untuk mencapainya tentunya ada beberapa strategi pengelolaan yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung dan UPZ pengelola *Zakat Community Development* . Di sini BAZNAS Tulungagung sebagai penguji dana dan pengawas dalam pelaksanaannya. Oleh sebab itu, pengelolaan/pengembangan program ZCD harus dirumuskan dan dibentuk melalui beberapa tahapan, yaitu:

a. Perencanaan

Zakat Community Development (ZCD) di BAZNAS Kabupaten Tulungagung ini diterapkan berdasarkan sebuah perencanaan yang matang dan melihat kebutuhan dari mustahik di wilayah Tulungagung serta potensi-potensi usaha yang tepat untuk dilakukan guna meningkatkan taraf ekonomi mustahik.

⁹¹ Wawancara, Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 29 November 2018.

Langkah BAZNAS Kabupaten Tulungagung selanjutnya ialah dengan melakukan sosialisasi terkait *Zakat Community Development* kepada UPZ. Namun untuk sosialisasi ini hanya diberikan kepada UPZ yang memiliki kriteria yang sesuai dengan sasaran ZCD, karena ini juga merupakan program baru jadi pihak BAZNAS Kabupaten Tulungagung belum leluasa mensosialisasikan ke berbagai UPZ ataupun mustahik. Seperti yang disampaikan oleh bapak Moch. Fathul Manan selaku staf bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, bahwa:

Sosialisasinya ya kita dulu ngomong-ngomong sama pengurus UPZ. Kita belum berani ngomong keseluruhan UPZ karena ZCD ini baru kami masih belum leluasa untuk menyampaikan ke UPZ-UPZ yang lain.⁹²

Selain mengadakan sosialisasi, pihak BAZNAS juga mengadakan survey lapangan berdasarkan proposal yang telah diajukan oleh pihak UPZ. Hal ini menjadi sangat penting karena sebelum merencanakan sesuatu kegiatan perencanaan proyek dan mengetahui serta mencari fakta yang terdapat pada lapangan. BAZNAS Kabupaten Tulungagung sebelum menyalurkan dana zakat produktifnya untuk program ZCD budidaya ikan patin terlebih dahulu menindaklanjuti dengan melakukan survey. Seperti halnya yang dituturkan oleh Bapak Bagus Ahmadi selaku wakil ketua II BAZNAS Kabupaten Tulungagung:

Ketika kita mau memulai, pastinya berdasarkan survey lapangan dulu. Di sana sudah terbentuk kelompok masyarakat

⁹² Wawancara, Bapak Moch. Fathul Manan selaku Staf Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan BAZNAS Kabupate Tulungagung, pada 26 November 2018.

yang mengeluti budidaya ikan patin. Dirasakan bahwa mereka disana membutuhkan dana untuk memperbesar usahanya, dan meningkatkan ekonomi masyarakat yang kurang mampu dengan program pemberdayaan. Berdasarkan survey tersebut, BAZNAS mempertimbangkan bahwa ini layak untuk diberdayakan dan dibantu oleh BAZNAS.⁹³

Pertimbangan penempatan program ini tidak serta merta langsung ditujukan kepada salah satu UPZ, tetapi melalui beberapa tahapan yakni alokasi wilayah serta potensi SDMnya dan pastinya mengikuti peraturan atau ketentuan-ketentuan dari BAZNAS Pusat. Sama halnya yang dituturkan oleh bapak Moch. Fathul Manan selaku staf bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, bahwa:

Dari BAZNAS Pusat itu ada ketentuan-ketentuan, jadi mayoritas penghasilan dari masyarakat lingkungan yang akan kita bantu sebagai komunitas tertentu itu berapa. Terus potensi dari wilayah komunitas itu dan bagaimana prospek kedepannya.⁹⁴

Dalam perencanaan yakni sebelum menerapkan program *Zakat Community Development* (ZCD) tentu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti mempertimbangkan kegunaan dan manfaat dari suatu program, menganalisis potensi baik dari sumber daya manusia dan lingkungannya.

Yah, awal kemarin dana yang didapat dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung itu kan 50 juta untuk 1 UPZ nah itu digunakan untuk membuat kolam dan sarana prasarana seperti gudang listrik dan lain sebagainya nanti kita bentuk kemitraan ya bagi hasil lah istilahnya. Yang punya lahan itu Pak Ali Ma'ruf, beliau sudah sepakat bahwa di atas lahannya itu dibangun kolam yang nantinya pemilik kolam adalah

⁹³ Wawancara, Bapak Muhammad Faturro'uf selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 25 Februari 2019.

⁹⁴ Wawancara, Bapak Moch. Fathul Manan selaku Staf Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, pada 26 November 2018.

mustahik-mustahik itu sejumlah lima orang. Alokasinya untuk setiap mustahik 10 juta.⁹⁵

Dana sebesar 50 juta dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung merupakan sebuah stimulan yang diberikan kepada mustahik agar mustahik lebih giat dalam memulai usaha dan memiliki spirit untuk merubah perekonomiannya menjadi lebih baik melalui usaha yang akan dijalankannya.

b. Mendorong swadaya masyarakat

Unsur yang paling utama dalam desain pengembangan ZCD. Pemerintah Indonesia saat ini pun mulai menyadari bahwa program pembangunan yang dibentuk masa lalu hanya membuat masyarakat terpedaya karena posisi masyarakat sebagai objek, sehingga mereka terbiasa “ditolong” semata tanpa ada dorongan untuk diperdayakan.

Desain dalam ZCD ini menempatkan posisi mustahik sebagai subjek. Mustahik ikut berperan dalam pengelolaan dan bertanggungjawab atas usaha yang akan mereka lakukan. Sehingga program ZCD ini berorientasi pada pembentukan kemampuan dan kapasitas mustahik untuk bangkit dalam mengatasi persoalan kemiskinan yang mereka hadapi.

Bapak Badwani selaku mustahik binaan ZCD mengatakan bahwa:

Dengan adanya program ini saya merasa diperdayakan. Apalagi di dampingi oleh para senior-senior dalam budidaya

⁹⁵ Wawancara, Bapak Beno selaku Bendahara sekaligus Pendamping dari ZCD UPZ Mushola Miftakhul Huda, pada 27 November 2018.

ikan ini. Saya pridadi sangat terbantulah dengan program ini. Saya sebelumnya juga belum pernah memelihara ikan sebanyak ini.⁹⁶

ZCD merupakan suatu program berkelanjutan yang berjangka waktu panjang maka dari itu dibutuhkan sebuah komitmen dari semua elemen, yang paling utama adalah komitmen dari para mustahik karena dalam ZCD ini mustahik selain menjadi objek juga berperan sebagai subjek yang akan diperdayakan. Dengan hal itu ketepatan dalam pemilihan mustahik juga berpengaruh dalam pengelolaan program ZCD.

Di UPZ Masjid Baiturrohman dalam pemilihan mustahik dibedakan menjadi dua golongan. Golongan pertama yakni sejumlah tiga mustahik yang sudah berkeluarga, golongan kedua yakni dua mustahik yang masih bujang. Alasan pengelompokkan ini sebagaimana yang disampaikan oleh Mas Faqih Fansuri selaku mustahik ZCD dari UPZ Masjid Baiturrohman, sebagai berikut:

Bedanya pengelolaan ZCD di sini dan di UPZ Mushola Miftahul Huda pada pemilihan mustahik e mas. Di sini ada 3 mustahik dari bapak-bapak istilah *e seng wes* berkeluarga dan 2 mustahik masih bujang, *yo paling sak umuran karo sampean mas*. Alasannya gini, dengan adanya perbedaan mustahik ini orientasinya bisa dilihat apakah lebih efektif yang berkeluarga atau yang masih bujang. *Loh mas kenapa anak muda dikasih bantuan? Mungkin pertanyaan itu muncul. Ya jadi gini, tentu saja itu semua sudah jadi pertimbangan kenapa kami memberikan pada mereka. Pertama, mereka dari keluarga kurang mampu bahkan ada yang menjadi tulang punggung di keluarganya dan ada yang anak yatim. Kedua, anak muda lebih mudah diarahkan dan yang ketiga, kita rasa ini sudah sesuai*

⁹⁶ Wawancara, Bapak Muhammad Nurul Badwani selaku mustahik ZCD UPZ Mushola Miftahul Huda, pada 27 November 2018

dengan tujuan ZCD BAZNAS Kabupaten Tulungagung yakni menciptakan kemandirian ekonomi, nah kita terapkan kepada generasi muda karena mereka adalah para generasi penerus.⁹⁷

Penggolongan dari mustahik merupakan sebuah strategi dari pihak UPZ untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dan kesiapan mustahik

c. Bantuan teknis dari berbagai pihak

Walaupun ZCD merupakan program yang ditujukan untuk membentuk ke-swadayaan masyarakat, tetapi dalam proses pelaksanaannya tentu saja membutuhkan bantuan dari beberapa pihak sehingga ini merupakan sebuah program kemitraan. Pada pengelolaan ZCD oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung di UPZ Mushola Miftahul Huda dan UPZ Masjid Baiturrohman menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga swasta dan organisasi-organisasi sukarela meliputi batuan peralatan, tenaga personil, bahan ataupun dana.

Model kemitraan ini sangat dibutuhkan guna menunjang jalannya pengelolaan program ZCD. BAZNAS Kabupaten Tulungagung sebagai pencetus program ZCD hanya berperan dalam hal pemberian modal atau pendanaan serta menyediakan sarana dan prasarana sebagai penunjang berjalannya program ZCD. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung, bahwa:

⁹⁷ Wawancara, Mas Faqih Fansuri selaku Sekretaris UPZ Masjid Baiturrohman sekaligus pendamping program ZCD, 27 November 2018.

Ya di sini BAZNAS Kabupaten Tulungagung hanya sebagai pencyuport modal saja. Dengan uang 100 juta itu diberikan kepada dua UPZ dengan masing-masing 50 juta untuk dikelola dengan sebaik-baiknya mereka melakukan pendampingan dan pengawasan karena BAZNAS terbatas betul pada wilayah itu. Tidak mungkin orang di kantor setiap hari datang ke sana. Jadi sepenuhnya kita serahkan kepada UPZ supaya mengelola jalannya ZCD ini. Ya pihak BAZNAS ke sana hanya untuk monitoring dan evaluasi saja.⁹⁸

Karena ZCD merupakan sebuah program kemitraan tentu saja dalam pelaksanaannya didukung oleh beberapa pihak luar seperti investor dan organisasi-organisasi masyarakat ataupun individu. Dalam pengelolaan ZCD di BAZNAS Kabupaten Tulungagung, UPZ berperan aktif dalam hal pengelolaan. UPZ mencarikan investor untuk penanaman benih ikan patin dan mencarikan lahan untuk pembuatan kolam. Seperti penuturan bapak Beno selaku Bendahara UPZ sekaligus Pendamping program ZCD:

Nah untuk pakan dan benihnya kayak apa? Ya kita ambil investor, siapa yang mencarikan? Ya pengelola dari UPZ itu. Untuk lahan yang dibuat kolam ini dari Bapak Imam Ma'ruf tadi yang bersedia di atas lahannya dibuat kolam.⁹⁹

Untuk penentuan bagi hasilnya telah disepakati di awal, berikut ini penjelasan bapak Beno terkait prosentase bagi hasil untuk program ZCD:

Nah untuk bagi hasilnya seperti ini, jadi yang punya lahan pak Ali Ma'ruf tadi kebagihan 12,5% dari laba. Kemudian yang mempunyai kolam mustahik itu kebagihan 12,5% kemudian ditambah karena mustahik tersebut sekaligus pemelihara 25%

⁹⁸ Wawancara, Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 29 November 2018.

⁹⁹ Wawancara, Bapak Beno selaku Bendahara sekaligus Pendamping dari ZCD UPZ Mushola Miftakhul Huda, pada 27 November 2018.

jadi keseluruhan mustahik mendapat 37,5%. Terus 10% nanti untuk alokasi UPZ karena UPZ itu nanti mengelola sekaligus laporan dan transparansi semua keuangan di kolam sekaligus nanti untuk pengembangan karena apa? Mungkin untuk tahun depan sekali satu siklus panen kok bisa bikin satu kolam lagi nanti akan cari satu mustahik baru. Investor akan kebagihan 30% dari hasil sedangkan 10%nya untuk pembiayaan listrik.¹⁰⁰

Prosentase bagi hasil tersebut disepakati di awal oleh seluruh pihak yang berperan dalam pengelolaan program tersebut. Jikalau memang ada kerugian atau gagal panen pihak investor bersedia menanggung hal itu sesuai dengan perjanjian.

d. Kekuatan dari segala pihak yang terlibat

Demi kelancaran pelaksanaan program pemberdayaan sebaiknya memperhatikan kekuatan dari setiap elemen yang terlibat di dalam pelaksanaannya. Melihat dan mencari potensi masyarakat untuk dijadikan mitra kerja pengembangan program. Berikut ini menjelaskan Bapak Beno yang berkaitan dengan peran mustahik dan kegiatan dari mustahik:

Pekerjaannya si mustahik selain dia yang memiliki kolam, sekaligus mustahik yang memelihara kolam, memberi makan, *nguras* kolam itu adalah tanggung jawab mustahik.¹⁰¹

Ya nanti semua itu dikelola secara *transparans* mustahik mencatat semua biaya-biaya untuk pemeliharaan itu. Tapi kalau untuk pembikinan kolam itu yang *ngatur*, yang *manage* pengelola UPZ jadi bagaimana uang 50 juta itu biar cukup untuk bikin kolam itu nanti yang mengatur semua adalah UPZnya.¹⁰²

¹⁰⁰ Wawancara, Bapak Beno selaku Bendahara sekaligus Pendamping dari ZCD UPZ Mushola Miftakhul Huda, pada 27 November 2018.

¹⁰¹ Wawancara, Bapak Beno selaku Bendahara sekaligus Pendamping dari ZCD UPZ Mushola Miftakhul Huda, pada 27 November 2018.

¹⁰² Wawancara, Bapak Beno selaku Bendahara sekaligus Pendamping dari ZCD UPZ Mushola Miftakhul Huda, pada 27 November 2018.

Kekuatan dari masing-masing pihak dapat menjadikan sebuah kekuatan dari program kemitraan pada ZCD dan mampu menciptakan sebuah progres yang baik untuk kedepannya.

Membahas mengenai efektivitas program berarti akan membahas mengenai bagaimana kinerja organisasi dalam melaksanakan sebuah program dan bagaimana untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Salah satu aspek yang dapat digunakan apakah program telah efektif atau tidaknya yaitu dengan melihat pemenuhan target yang telah ditetapkan di awal. Dalam mencapai pemenuhan target membutuhkan kerjasama dari semua lini yang terlibat di dalam program.

Program zakat produktif berbasis ZCD BAZNAS Kabupaten Tulungagung merupakan program yang dirancang sebagai upaya pemberdayaan mustahik dengan menggunakan dana zakat untuk pembuatan usaha yang dilakukan oleh sekelompok mustahik pada suatu wilayah tertentu.

Kefektifan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Indikator keefektifan pengelolaan dapat dilihat dari mekanisme berjalannya program, cara mengatasi permasalahan yang muncul, serta tercapainya target yang diharapkan. Sebagaimana sesuai dengan hasil penelitian bahwa dalam pelaksanaan program ZCD dengan model kemitraan berjalan dengan baik tidak ada hambatan, seperti yang dikatakan oleh bapak Beno:

Itu nanti kalau semuanya komitmen itu akan efektif. Ini kan masih tahap awal. Tapi sampai saat ini sesuai dengan rencana artinya sesuai dengan rencana itu pembangunan kolam selesai, kemudian

kita cari investor juga ada, dan sampai saat ini tidak investor yang *penak'e omong* kok marah-marah bagianku kok segini.¹⁰³

Terkait dengan efektivitas pengelolaan program ZCD, Bapak Bagus Ahmadiselaku wakil ketua II BAZNAS Kabupaten Tulungagung juga menuturkan bahwa:

Sampai hari ini hari ini untuk masalah pengelolaan sudah bisa dikatakan efektif, mulai dari awal pembuatan kolam, penanaman bibit dan pemberian pakan semua telah berjalan dengan baik Masyarakat sana juga sangat bersemangat dan semoga nanti hasilnya bagus. Dan kalau kita lihat perkembangan ikan disana sampai saat ini hasilnya bagus.¹⁰⁴

Program ZCD di BAZNAS Kabupaten Tulungagung sejauh ini sudah cukup efektif. Sasaran dan tujuan program sudah tercapai meski belum mencangkup keseluruhan tapi sudah memberikan progress yang sangat baik.

2. Kendala dan Solusi dalam Pelaksanaan program *Zakat Community Development (ZCD)* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Namun seringkali sebuah organisasi dalam pelaksanaan programnya dihadapkan oleh kendala-kendala sehingga dapat menghambat jalannya pelaksanaan program tersebut. Selain itu kendala-kendala bahkan juga bisa membuat kegagalan dalam suatu program, kegagalan yang dimaksudkan tidak sesuai atau tidak tercapainya target dan tujuan yang telah ditentukan. Tentunya hal yang sedemikian

¹⁰³ Wawancara, Bapak Beno selaku Bendahara sekaligus Pendamping dari ZCD UPZ Mushola Miftakhul Huda, pada 27 November 2018.

¹⁰⁴ Wawancara, Bapak Bagus Ahmadi selaku Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, pada 17 Desember 2018

itu perlu segera diantisipasi dengan mencari solusi yang tepat dalam menghadapi kendala-kendala yang ada. Penanganan yang tepat serta pemberian solusi yang tepat akan bisa segera menyelesaikan kendala-kendala yang ada dalam pelaksanaan program.

Dalam pengelolaan *Zakat Community Development* di BAZNAS Kabupaten Tulungagung yang bekerjasama dengan UPZ Mushola Miftakhul Huda dan UPZ Masjid Baiturrohman juga terdapat kendala-kendala dalam pelaksanaannya. Untuk mempermudah memahami bagaimana kendala yang di hadapi dalam pelaksanaannya dan bagaimana pemberian solusi dari kendala-kendala yang ada, berikut ini penjelasannya.

Pertama, kendala pada Sumberdaya Manusia (SDM), hal ini juga menjadi sebuah hambatan di mana SDM menjadi tokoh pelaksanaan suatu program. Apabila program dilakukan oleh orang yang kurang ahli dibidangnya bisa jadi program tidak akan berjalan sesuai dengan harapan. Dalam ZCD ini keterbatasan SDM dan kurangnya pengetahuan tentang ilmu budidaya ikan menjadi kendala namun, pihak BAZNAS menanganinya dengan sebuah perencanaan yang tepat sebelum menentukan lokasi ZCD. Dilihat dari potensi wilayah serta didukung oleh orang-orang yang ahli terkait budidaya ikan dan menempatkan orang tersebut sebagai pendamping selama pelaksanaan program ZCD sampai pada mustahik tersebut mandiri dan mampu membudidaya ikan

dengan baik. Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS

Kabupaten Tulungagung mengatakan:

Tentang pengelolaan ZCD ini masih minim dan kebetulan di wilayah ZCD sana ada para pakar-pakarnya. Hal itu juga jadi pertimbangan kami sehingga kami berani memberikan sebuah program ZCD ini di wilayah sana.¹⁰⁵

Keterbatasan SDM juga berimbas kepada kurangnya rutinitas kunjungan, bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS

Kabupaten Tulungagung juga menuturkan bahwa:

Untuk rutinitas kunjungan, monitoring dan evaluasi juga masih menjadi kendala mas. Karena kesibukan di kantor, ya intinya kita masih keterbatasan SDM lah. Jadi untuk mengatasinya segala bentuk pengelolaan kita serahkan sepenuhnya pada pihak UPZ, kan tadi di sana sudah ada para pakar-pakarnya. Kami hanya menerima laporan dari sana. Seperti kemarin itu mereka butuh sebuah tempat untuk santai, diskusi atau apalah ya kemudian kita beri mereka gazebo dengan pertimbangan hal ini benar-benar bermanfaat. Artinya gazebo itu akan menjadi suatu forum karena kan kolamnya sama satu wilayah mereka ya kumpul bareng kan perlu ruang-ruang diskusi, ya jadi kita berikan.¹⁰⁶

Sama halnya yang ditutur kan oleh beliau Bapak Muhammad

Faturro'uf selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Tulungagung bahwa:

Selama ini kendala terdapat pada kurangnya kesempatan kita untuk berkunjung ke lokasi ZCD. Hal ini karena kurangnya tenaga SDM dari BAZNAS dan frekuensi kegiatan kita yang tinggi. Tapi *insyaallah* pelaksanaan di sana sudah berkembang dengan baik, hanya tetapi kami dari pihak BAZNAS merasa kita kurang sering berkunjung ke lokasi sehingga mungkin pengawasan dari kita kurang, tetapi dari mitra kita sudah memenuhi.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Wawancara, Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 29 November 2018.

¹⁰⁶ Wawancara, Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 29 November 2018.

¹⁰⁷ Wawancara, Bapak M. Faturro'uf selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 25 Februari 2019

Kedua, kendala pada komitmen mustahik. ZCD merupakan sebuah program jangka panjang yang berorientasi pada pemberdayaan mustahik sehingga mampu memiliki kemandirian ekonomi. Maka dari itu sebuah komitmen dari mustahik sangat diperlukan. Mustahik yang memiliki niat, tekad dan mampu bertanggungjawab akan membawa baik pada pengelolaan program ZCD. Ketika ada mustahik yang mulai meninggalkan tugas serta tanggung jawabnya, pihak UPZ dengan tegas memberikan tawaran pada mustahik tersebut apakah mustahik dapat melanjutkan program ZCD atau mungkin sudah tidak sanggup, jika tidak pihak UPZ akan mengantikan dengan mustahik lain yang siap mengantikan. Sama halnya dengan yang dikatakan oleh mas Faqih Fansuri selaku :

Pernah itu ada salah seorang mustahik yang tidak pernah mengurus kolamnya, satu kali kita tegur, dua kali kita tegur tapi dengan teguran itu tetap tidak ada respon baik. Kami langsung menanyakan kepada seorang mustahik itu. Apakah bapak masih bisa melanjutkan mengurus kolam? Ketika itu si mustahik menjawab tidak sanggup lagi. Kami pengurus UPZ langsung segera mencari penganti untuk mustahik itu.¹⁰⁸

Kemudian ketika ikan terserang penyakit. Ini pernah dialami oleh mustahik di UPZ Baiturrohman, selama hampir dua minggu ikan tidak mau makan karena terserang penyakit. Namun masalah ini segera bisa diatasi oleh UPZ. Pihak UPZ menyarankan kepada mustahik untuk segera menguras dan mengganti air dalam kolam dengan air yang baru. Tindakan itu segera dilakukan oleh mustahik, dan ikan-ikan mampu

¹⁰⁸ Wawancara, Mas Faqih Fansuri selaku Sekretaris UPZ Majid Baiturrohman sekaligus pendamping program ZCD, 27 November 2018.

diselamatkan akan tetapi ini akan berimbas pada mundurnya waktu panen ikan. Terkait hal ini mas Faqih Fansuri mengatakan:

Pernah hampir dua minggu ikan itu tidak mau makan, setiap diberi makan mesti *utuh*. Para mustahik panik mas, kemudian mereka disuruh untuk menguras air dalam kolam. Ya *alhamdulillah* hasilnya ikan-ikan itu bisa diselamatkan. Itu untungnya pelihara ikan patin, ikannya bandel nggak gampang mati. Tapi dengan kejadian itu dapat mengundur masa panen ikan.¹⁰⁹

Ketiga, kendala ketika mencari investor seperti yang diungkapkan oleh Bapak Aqim berikut ini:

Untuk masalah gagal panen nanti yang menanggung rugi sepenuhnya adalah investor. Mustahik tidak akan kena rugi hanya saja akan kehilangan tenaga dan waktu karena penyusutan nilai kolam itu. Maka dari itu harus dicari investor yang seperti itu, kadang *yo uangel golek koyok iku*. (pak aqim bagian upz).

Meskipun sudah banyak investor yang bersedia menjadi mitra dalam program ZCD. Namun juga tidak dapat dipungkiri untuk mencari investor yang sedemikian itu cukup sulit, investor yang bersedia menanggung seluruh kerugian dalam usaha. Dengan usaha yang maksimal dan terus melakukan pendekatan dengan cara mensosialisasikan program ZCD kepada calon investor sehingga mereka bersedia menjadi mitra, bapak Aqim selaku pendamping program ZCD mengatakan:

Untuk melakukan usaha tersebut, saya dan teman-teman datang ke sana mensosialisasikan program ZCD ini dengan sebaik-baiknya. Kami rasa dengan tehnik ini dapat menarik calon investor untuk mau berkerjasama.¹¹⁰

¹⁰⁹ Wawancara, Mas Faqih Fansuri selaku Sekretaris UPZ Majid Baiturrohman sekaligus pendamping program ZCD, 27 November 2018.

¹¹⁰ Wawancara, Bapak Aqim selaku takmir Mushola Miftakhul Huda sekaligus pendamping program ZCD, pada 27 November 2018.

Dengan begitu tentunya akan mengakibatkan minimnya pendanaan untuk alokasi dan pelaksanaan program sehingga tidak mungkin program ini akan berjalan secara maksimal. Solusi yang dapat diberikan yakni dengan dukungan oleh pihak ketiga yakni para investor yang pada program ini bersedia memberikan bantuan berupa bibit serta pakan ikan. Seperti yang diutarakan oleh bapak Ahmad Supriyadi:

Pendanaan kita masih sangat terbatas makanya kita juga mengandeng pihak ketiga juga, penyedia pakan, bibit dan lain sebagainya. Ya untungnya di daerah situ ada yang seperti itu, kalau tidak ada kita tidak mau.¹¹¹

Peran investor sangatlah membantu dalam pelaksanaan program ZCD yang terkendala pada minimnya pendanaan. Dengan begitu UPZ dan BAZNAS Kabupaten Tulungagung giat melakukan sosialisasi terhadap masyarakat luas utamanya kepada calon investor dengan menjelaskan bagaimana program ZCD tersebut, dengan maksud dapat menarik calon investor sehingga dapat bermitra dalam program ZCD.

C. Analisis Data

Analisis data diartikan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian ini.

¹¹¹ Wawancara, Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 29 November 2018.

1. Efektivitas Pengelolaan Zakat Produktif Berbasis *Zakat Community Development* (ZCD) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Tahapan pengelolaan zakat produktif berbasis ZCD di BAZNAS Kabupaten Tulungagung meliputi:

a. Perencanaan

Memulai suatu usaha tentunya harus melakukan perencanaan terlebih dahulu, yaitu suatu proses menentukan hal-hal yang akan dicapai serta tahapan-tahapannya. Sebelum memulai sebuah program perencanaan yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung pada program *Zakat Community Development* (ZCD) yakni melakukan survey kepada calon mustahik yang akan mendapatkan biaya untuk modal usaha pada tahap survey meliputi pemantauan lingkungan sekitar mustahik dan melihat potensi dari usaha yang akan dikerjakan yakni budidaya ikan patin.

Dana yang diberikan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung merupakan sebuah stimulan kepada para mustahik agar lebih giat dalam menjalankan kegiatan usahanya. Untuk kebutuhan lainnya seperti bibit dan pakan ikan di sediakan oleh investor dengan menjalin kemitraan dengan beberapa pihak dengan ketentuan bagi hasil yang telah disepakati.

b. Mendorong swadaya masyarakat

Swadaya masyarakat merupakan kemampuan masyarakat itu sendiri dalam mengelola potensi sumber daya alam yang ada di sekitarnya. Dengan mendorong potensi swadaya masyarakat dapat memperkuat, mengembangkan, serta mengelola dengan baik sumber daya alam yang ada.

Melalui program ZCD, maka pengembangan program yang dibuat harus berorientasi pada kemandirian ekonomi masyarakat.

c. Bantuan teknis dari pihak lain

Dalam rangka mewujudkan tujuan dari program ZCD, pengelola program ZCD menyadari pentingnya membangun kemitraan dengan pihak lain untuk pelaksanaan program. Dengan maksud menyatukan penggunaan sumber daya masing-masing, sehingga mampu memperkuat sebuah ikatan usaha kemitraan dalam merencanakan dan melaksanakan kerja yang sejalan dengan tujuan yang diharapkan.

Berbagai kerja sama dalam pengelolaan program ZCD telah dilakukan dengan beberapa pihak lain, yakni menjalin kerjasama dengan investor penyedia bibit, pakan ikan serta penyedia lahan untuk dibangun kolam hingga bantuan pembiayaan program serta menyertakan sumber daya lainnya seperti tenaga.

Di dalam kemitraan yang dijalin pada program ZCD diperjanjikan adanya bagi hasil atas keuntungan yang telah didapatkan oleh beberapa pihak. Pembagian bagi hasil telah ditentukan terlebih dahulu pada awal

terjadinya kontrak (akad) dari beberapa pihak. Prosentase bagi hasil yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

d. Kekuatan dari segala pihak

Membangun jaringan kemitraan pada hakikatnya adalah pada sebuah proses pembangunan komunikasi atau hubungan, berbagi kekuatan, informasi dan sumber daya atas dasar saling percaya dan saling menguntungkan di antara pihak-pihak yang bermitra, yang dituangkan dalam bentuk kesepakatan maksud atau perjanjian kontrak tertentu untuk mencapai kesuksesan bersama.

Membangun kemitraan dalam program ZCD akan terbagun kuat dengan adanya sebuah komitmen satu sama lain terhadap kesepakatan-kesepakatan yang telah dibangun bersama. Dalam membangun kemitraan dilakukan dengan memahami dan melihat kekuatan dari masing-masing pihak yang menjadi mitra.

Kekuatan mitra dalam program ZCD BAZNAS Kabupaten Tulungagung sudah terbukti salah satunya dengan sebuah komitmen dan kepercayaan dari segala pihak mulai dari UPZ sebagai pendamping serta yang bagian manajemen program, kemudian dari pihak investor sebagai penyedia bibit, pakan serta lahan, dan dari mustahik sebagai pengelola yang mengurus segala keperluan dalam pemeliharaan ikan setiap harinya seperti memberi makan, mengurus kolam dan yang terpenting mau menerima arahan dari pendamping program ZCD.

Pengukuran efektivitas dari program *Zakat Community Development (ZCD)* yang penulis lakukan menggunakan tiga indikator, *pertama* mekanisme dari pengelolaan dana zakat produktif dalam program *Zakat Community Development (ZCD)*, *kedua*, bagaimana dalam penyelesaian masalah yang dihadapi selama pelaksanaan program, dan *ketiga* terkait dengan tercapainya target dan tujuan. Berikut ini penjelasan dari masing-masing indikator tersebut:

Pertama, mekanisme dari pengelolaan zakat produktif dalam program ZCD berdasarkan pada aturan dari BAZNAS Pusat yakni dengan model pemberdayaan mustahik untuk menciptakan kemandirian ekonomi serta meningkatkan taraf hidup mustahik. Pada program ini mustahik yang menjadi sasaran adalah para guru-guru TPQ di Mushola Miftahul Huda dan Masjid Baiturrohman yang berkerjasama dengan UPZ.

Mustahik dalam bentuk komunitas yang membuat suatu usaha untuk dikelola bersama. Awalnya BAZNAS Kabupaten Tulungagung mengadakan sosialisasi terkait program ZCD pada UPZ, kemudian UPZ membentuk suatu komunitas yang terdiri dari beberapa mustahik dalam satu wilayah selain itu UPZ juga mencari mitra usaha untuk mendukung dan membantu pelaksanaan program ZCD dan kemudian mengajukan proposal kegiatan kepada BAZNAS Kabupaten Tulungagung, selanjutnya BAZNAS Kabupaten Tulungagung melakukan survey ke lokasi guna memastikan dan mempertimbangkan potensi dari SDM serta wilayah disana.

Pihak BAZNAS mendistribusikan total dana sebesar 50juta untuk 1 UPZ dan per-UPZ terdiri dari 5 mustahik yang akan mengelola dana tersebut. Dalam pelaksanaanya di dukung oleh investor yang menyediakan bibit ikan, pakan ikan serta lahan untuk dibanguni kolam. Peran BAZNAS sebagai perencana program sekaligus mempunyai tugas mengontrol serta mengevaluasi pelaksanaan program. UPZ dalam program ZCD ini sebagai pendamping mustahik dalam pengelolaan program kebetulan dari pihak UPZ ada beberapa orang yang pakar dalam bidang budidaya ikan. Mustahik sendiri dalam program ini sebagai pelaksana program usaha.

Kedua, untuk mengukur keefektifan program *Zakat Community Development (ZCD)* peneliti melihat dari bagaimana ketepatan dalam pemberian solusi dalam menghadapi kendala-kendala yang ada. Berdasarkan pada hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, bahwa dalam pemberian solusi terhadap kendala-kendala yang ada sudah tepat, terbukti dengan keberlangsungan pelaksanaan program yang sangat lancar dan kendala bisa teratasi, hal ini juga disebabkan oleh model kemitraan yang dijalin begitu kuat oleh pihak satu dengan pihak lainnya serta kesigapan semua pihak dalam mengatasi kendala-kendala.

Ketiga, tercapainya sasaran dan tujuan dari zakat produktif dalam program *Zakat Community Development (ZCD)*. Semua dari tujuan yang telah direncanakan dalam program ZCD ini dari keseluruhan tujuan telah terpenuhi. Sebagaimana yang terdapat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2
Tolak Ukur Efektivitas Program ZCD

Sasaran	Tujuan	Sosialisasi	Pengawasan
Program penyaluran zakat produktif melalui aktivitas ekonomi berupa budidaya ikan patin ini diberikan secara selektif kepada jemaah dan masyarakat sekitar desa Bendiljati Wetan.	Mensejahterkan mustahik dengan cara mengangkat perekonomian keluarga, dengan wujud kemandirian usaha, meningkatkan dalam sisi mental serta spiritual mustahik dan keluarganya, dan dalam jangka panjang mengubah status mustahik menjadi muzaki dengan pembedayaan usaha mandiri ini.	Sosialisasi dilakukan oleh dua pihak yakni <i>pertama</i> , BAZNAS Kabupaten Tulungagung melakukan sosialisasi pada tahap perencanaan, sosialisasi diberikan kepada UPZ terkait dengan program ZCD. <i>Kedua</i> , sosialisasi oleh pihak UPZ yang diberikan kepada calon mitra usaha dengan memperkenalkan program ZCD investor menaruh kepercayaan terhadap program yang direncanakan serta bersedia menjadi mitra kerja.	Pihak BAZNAS melakukan pemantauan pelaksanaan program setiap sebulan sekali, dan pihak UPZ dan mustahik melaporkan kegiatan pelaksanaan program. Jika ada keluhan atau kendala maka akan di diskusikan guna mencari solusi untuk mengatasinya.

Sumber: Dokumentasi proposal pengajuan program ZCD dan hasil wawancara dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung.

2. Kendala dan Solusi dalam Pelaksanaan program *Zakat Community Development (ZCD)* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Ketika sebuah program kerja terbentuk dan seluruh lini bergerak pada tugasnya masing-masing, ketika itu juga pasti akan ditemukan suatu kendala-kendala yang berada di luar perkiraan manajemen organisasi. Apabila hal tersebut terjadi, maka seluruh lini harus segera bertindak untuk mengatasi kendala-kendala tersebut dengan memberikan sebuah solusi

yang tepat pada setiap kendala yang ada. Berikut ini kendala-kendala yang dialami serta solusi yang diberikan:

Pertama, keterbatasan SDM. BAZNAS Kabupaten Tulungagung masih kurang dalam SDM baik itu secara jumlah maupun keahlian di bidang ZCD yang diarahkan pada usaha budidaya ikan patin. Menjadi masalah yang cukup besar apabila kendala sedemikian ini tidak segera dicarikan sebuah solusi. Pemberian solusi oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung untuk kendala ini yakni dengan menyerahkan seluruh aktivitas pengelolaan kepada UPZ/Mustahik BAZNAS Kabupaten Tulungagung sebagai pengawas, kebetulan juga UPZ di sana terdapat SDM yang ahli dalam bidang budidaya ikan patin serta sekaligus menjadikan UPZ sebagai pendamping pelaksanaan ZCD. Dengan itu UPZ/Mustahik secara periodik memberikan sebuah laporan pengelolaan ZCD pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung.

Kedua, komitmen mustahik. ZCD adalah sebuah program jangka panjang maka dari itu komitmen sangatlah diperlukan dalam menjalankan program ZCD agar tercapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan komitmen juga para mustahik jadi lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, biasanya yang memiliki komitmen akan bekerja secara optimal sehingga apa yang dikerjakan sesuai dengan harapan. Namun jika komitmen tidak dimiliki maka akan menjadi penghambat dalam jalannya program untuk mencapai tujuan. Untuk menjaga komitmen para mustahik, pendamping program ZCD dengan tegas memberikan penawaran

kebersediaan menjalankan tugas-tugasnya sebagai mustahik yang diberi program pemberdayaan, serta mencarikan ganti bagi mustahik yang kurang berkomitmen dalam tugasnya.

Ketika ikan terserang penyakit. Ikan rawan diserang oleh penyakit, pernah terjadi mustahik UPZ Masjid Baiturrohman ikan-ikan selama dua minggu tidak mau makan karena serangan penyakit. Kemudian pendamping ZCD memerintahkan kepada mustahik untuk segera mengganti air dan langkah ini berhasil selang satu hari ikan-ikan mulai makan kembali. Siklus air juga sangat berpengaruh dalam budidaya ikan ini jadi harus rutin menguras kolam.

Ketiga, sulitnya mencari investor. Kesulitan mencari investor dalam pengelolaan ZCD karena ketika ada sebuah kerugian dalam usaha maka sepenuhnya kerugian tersebut akan ditanggung oleh para investor. Maka untuk mencari investor yang sedemikian itu pihak UPZ mensosialisasikan program ZCD kepada calon investor dengan harapan mampu meningkatkan kepercayaan terhadap program ZCD.

Hal tersebut berimbas kepada minimnya pendanaan. Karena ZCD merupakan sebuah program baru jadi untuk alokasi pendanaan pada ZCD masih minim. Namun biar bagaimana pun program ZCD ini harus bisa diterapkan pada mustahik karena ZCD memiliki orientasi yang baik menciptakan kemandirian ekonomi mustahik dengan pola pemberdayaan usaha. Maka solusi yang diberikan adalah dengan mengandeng pihak ketiga yakni investor untuk menjadi mitra serta menunjang jalannya

pengelolaan ZCD. Investor menyediakan bibit, pakan ikan serta lahan untuk dibuat kolam