

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Efektivitas Pengelolaan Zakat Produktif berbasis *Zakat Community Development* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung**

Pengelolaan zakat produktif pada program *Zakat Community Development* (ZCD) di BAZNAS Kabupaten Tulungagung telah sesuai dengan hasil penelitian yang penulis lakukan. Dalam wawancara dengan pihak BAZNAS Kabupaten Tulungagung, UPZ Mushola Miftakhul Huda, UPZ Masjid Baiturrohman serta mustahik penerima batuan modal untuk pengelolaan zakat produktif berbasis komunitas yang diterapkan dalam usaha budidaya ikan patin.

Model pengelolaan zakat produktif pada program ZCD berupa sebuah pemberdayaan terhadap mustahik untuk memulai sebuah usaha yang dilakukan secara berkelompok. Dengan maksud agar tercapainya target dalam wujud kemandirian ekonomi serta meningkatkan taraf hidup para mustahik, dalam perencanaan jangka panjang dapat merubah status mustahik menjadi muzaki.

Muhammad Ridwan berpendapat bahwa pendayagunaan zakat harus berdampak positif bagi mustahik, baik secara ekonomi maupun secara sosial. Dari sisi ekonomi mustahik benar-benar harus dituntut benar-benar dapat hidup mandiri dan hidup secara layak sedangkan dari sisi sosial, mustahik dituntut agar dapat hidup sejajar dengan masyarakat lain. Hal ini berarti, zakat tidak

hanya didistribusikan untuk hal-hal yang konsumtif saja dan hanya bersifat *charity* tetapi lebih untuk kepentingan yang produktif dan edukatif.<sup>112</sup>

Berikut ini model pengelolaan program ZCD melalui beberapa tahapan:

a. Perencanaan

Ketika memulai dalam pembentukan program kerja organisasi tentunya terlebih dahulu dilakukan sebuah perencanan. Menurut Umrotul Khasanah bahwa sudah jamak diketahui, bahwa jika kinerja organisasi yang baik ingin dicapai, maka hal itu harus dimulai dari perencanaan yang baik, begitu pula, jika ingin mencapai kinerja pengelolaan dan pendayagunaan dana zakat yang optimum, setiap badan atau lembaga amil zakat harus sudah memiliki rencana kerja sebelum mereka melangkah.<sup>113</sup>

Hasil penelitian yang telah penulis temukan, BAZNAS Kabupaten Tulungagung sebelum menentukan sebuah program kerja membuat perencanaan yang disusun untuk kegiatan dalam kurun satu tahun ke depan. Dalam perencanaan program *Zakat Community Development* (ZCD) BAZNAS Kabupaten Tulungagung melakukan beberapa tahapan perencanaan seperti berikut ini:

- 1) Langkah pertama, pengadaan sosialisasi yang dilakukan oleh pihak BAZNAS Kabupaten Tulungagung kepada UPZ.
- 2) Langkah kedua, pihak UPZ menentukan usaha yang akan dilakukan dengan model pemberdayaan mustahik, mencari mitra usaha untuk

---

<sup>112</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil* (BMT), (Yogyakarta: UII Press, 2005), hal. 216.

<sup>113</sup>UmrotulKhasanah, *Manajemen Zakat Modern...*, hal. 172.

mendukung dan membantu berjalannya program dan menentukan mustahik yang menerima program ZCD.

- 3) Langkah ketiga, pengajuan proposal oleh UPZ kepada Pihak BAZNAS Kabupaten Tulungagung.
- 4) Langkah keempat, survey lapangan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung untuk mempertimbangkan layak atau tidaknya untuk menerima program ZCD, dengan melihat keadaan wilayah serta potensi dari wilayah tersebut.

b. Mendorong swadaya masyarakat

Dalam mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat yang berkelanjutan. Mandiri dalam artian ada usaha untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dengan usaha sendiri. Program pemberdayaan *Zakat Community Development* (ZCD) oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung menempatkan mustahik sebagai objek sekaligus subjek dalam usaha dengan didampingi oleh para ahli pada bidang usaha yang digeluti yakni ternak ikan patin.

Mustahik diberikan peluang usaha yang disesuaikan dengan potensi yang dimiliki dalam lingkungannya yang ditempuh dengan memberikan peran yang lebih besar kepada mustahik sehingga implementasi program dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Sesuai dengan bukunya Muhammad Ridwan,<sup>114</sup> menyatakan bahwa kelemahan utama orang miskin serta usaha kecil yang yang dikejakan

---

<sup>114</sup>Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil....*, hal. 216.

sesungguhnya tidak semata-mata pada kurangnya permodalan, tetapi lebih pada sikap mental dan kesiapan manajemen usaha. Untuk itu, zakat usaha produktif pada awal harus mampu mendidik mustahik sehingga benar-benar siap untuk berubah. Karena tidak mungkin kemiskinan itu dapat berubah kecuali dimulai dari perubahan mental si miskin itu sendiri. Inilah yang disebut peran pemberdayaan.

*Develpoment for community*, pemberdayaan menempatkan masyarakat sebagai objek pembangunan karena berbagai inisiatif, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan pembangunan dilaksanakan oleh aktor dari luar. Masyarakat menjadi pemilik program. Peran aktor dari luar sebagai sistem pendukung bagi proses pemberdayaan. Inilah seni sukses membangun komunitas.<sup>115</sup>

c. Bantuan teknis dari pihak lain

Meskipun pengembangan program diarahkan untuk membentuk keswadayaan masyarakat, tetapi dalam perjalanannya tetap membutuhkan bantuan dari pihak lain. Bantuan yang bersifat teknis tersebut dapat diajukan atau diperoleh serta berkerjasama dengan pemerintah maupun badan-badan swasta atau organisasi-organisasi sukarela, yang meliputi tenaga personil, peralatan, bahan, ataupun dana.<sup>116</sup>

Program *Zakat Community Development* di bantu oleh beberapa pihak yakni BAZNAS Kabupaten Tulungagung sebagai lembaga resmi yang

---

<sup>115</sup> <https://www.wlaharwetan.desa.id/baznas-indonesia-siapkan-program-zcd-untuk-mustahik-desa-wlahar-wetan/> diakses pada 17 Januari 2019.

<sup>116</sup> Kementrian Agama RI Direktorat Pengembangan Masyarakat Islam dan Direktorat Pemberdayaan Zakat, *Zakat Community Development* ....., hal. 101.

diberi wewenang penuh oleh pemerintah untuk mengelola zakat serta sebagai pencetus program sekaligus sebagai penyedia bantuan modal untuk pembuatan kolam. UPZ yang mengatur kebutuhan dalam pembuatan kolam serta sebagai pendamping program yang mengarahkan mustahik dalam kegiatan budidaya ikan patin karena terdapat SDM yang berpengalaman dalam budidaya ikan patin. Mustahik sebagai subyek pengelola atau pemelihara kolam bertanggungjawab penuh dalam pemberian pakan, mengganti air kolam dan lain sebagainya. Investor yang berperan sebagai penyedia bibit ikan. Kemudian pihak yang menyediakan lahan untuk pembuatan kolam.

Dengan adanya beberapa pihak yang berkecimpung di dalamnya maka ditentukan bagi hasil sesuai dengan ketentuan dan kesepakatan bersama yakni UPZ mendapatkan 10% dari hasil untuk proses pengembangan usaha. Investor mendapat 30% dari hasil. Mustahik 37,5%, pemilik lahan mendapat 12,5% serta sisanya 10% untuk keperluan lain seperti listrik serta kebutuhan-kebutuhan lainnya.

Menurut Yusuf Wibisono dalam bukunya *Mengelola Zakat Indonesia*, partisipasi masyarakat sipil selama ini terbukti banyak memberi kontribusi positif bagi pengelolaan zakat nasional. Ditangan masyarakat sipil, zakat nasional telah bertransformasi menjadi media aktif untuk perubahan sosial dan mengatasi masalah kontemporer. Maka, upaya marginalisasi bahkan

menghapus peran masyarakat sipil dalam zakat nasional adalah kemunduran besar.<sup>117</sup>

d. Kekuatan dari segala pihak

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.

Untuk mengetahui sejauh mana keefektifan pengelolaan zakat produktif berbasis *Zakat Community Development* (ZCD) di BAZNAS Kabupaten Tulungagung penulis menggunakan tiga indikator yakni *pertama*, berdasarkan mekanisme pengelolaan. *Kedua*, penyelesaian masalah yang timbul selama pelaksanaan kegiatan budidaya ikan. *Ketiga*, pencapaian target dan tujuan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai acuan

---

<sup>117</sup> Yusuf Wibisono, *Mengelola Zakat Indonesia...*, hal. 130-131.

dalam mengukur efektivitas pengelolaan program *Zakat Community Development* (ZCD), yakni skripsi dari Salim Waton yang berjudul “Efektivitas Pendayagunaan Dana (ZIS) Zakat, Infak dan Sedekah dalam Peningkatan Kesejahteraan Mustahik di Kecamatan Pulogadung Jakarta Timur (Studi pada Program Mandiri Terdepan LAZ Baitul Maal Hidayatullah)”.

*Pertama*, mekanisme pengelolaan. Program ZCD merupakan program pemberdayaan ekonomi mustahik jadi mekanismenya dengan melibatkan beberapa pihak dengan prinsip kemitraan bagi hasil. Dengan model tahapan yakni perencanaan, mendorong swadaya masyarakat, bantuan teknis dari pihak lain, dan kekuatan dari segala pihak.

Sesuai dengan buku Kementerian Agama RI Direktorat Pengembangan Masyarakat Islam dan Direktorat Pemberdayaan Zakat tentang *Zakat Community Development* bahwa program dan kegiatan pengembangan masyarakat (*community development*) fokus kepada pengembangan sumberdaya manusia (SDM) *people centred development* yang menjadi sasaran dengan meningkatkan kapasitasnya. Mengapa pengembangan SDM masyarakat menjadi fokus? Karena keberhasilan setiap program kegiatan pembangunan adalah diukur berdasarkan dampaknya terhadap perbaikan hidup masyarakat.<sup>118</sup>

*Kedua*, untuk mengukur keefektifan program *Zakat Community Development* (ZCD) selanjutnya peneliti melihat dari bagaimana ketepatan dalam pemberian solusi dalam menghadapi kendala-kendala yang ada. Dalam pemberian jalan keluar atau solusi dari kendala yang ada pihak BAZNAS

---

<sup>118</sup>Kementerian Agama RI Direktorat Pengembangan Masyarakat Islam dan Direktorat Pemberdayaan Zakat, *Zakat Community Development...*, hal. 66.

Kabupaten Tulungagung maupun pihak UPZ telah menemukan cara yang efektif untuk mengatasi masalah tersebut.

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)*. Sejauh ini pencapaian sasaran dan tujuan program ZCD telah terpenuhi yakni kepada jamaah dan masyarakat desa Bendiljati wetan yang diberikan secara selektif yang tentunya tergolong kedalam delapan asnaf penerima zakat. Komitmen awal yang dibangun oleh mustahik dan UPZ selaku pendamping program meliputi; 1) mustahik bersungguh-sungguh melaksanakan program budidaya ikan patin; 2) mustahik bersedia mengelola usaha secara jujur dan amanah; 3) mustahik sanggup menyampaikan laporan usaha secara berkala; 4) mustahik bersedia menerima mentor yang berfungsi sebagai pembimbing usaha yakni dari pihak UPZ.

Dari keseluruhan sasaran program ZCD yang telah dipaparkan di atas telah terpenuhi kesemuanya. Akan tetapi di awal kegiatan pelaksanaan ada seorang mustahik yang menyatakan tidak bisa melanjutkan untuk mengelola usaha ikan patin. Namun hal tersebut segera mendapat tindak lanjut dari pihak UPZ selaku

pendamping program, pihak UPZ mengganitikan dengan mustahik lain sehingga program ZCD tetap berjalan sesuai dengan sasaran dan tujuan.

Hal tersebut sesuai dengan bukunya Amirullah yang berjudul *Pengantar Manajemen*, efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian hasil akhir yang sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran standart yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya. Maka dari itu organisasi tidak hanya dituntut untuk mengejar tujuan semata, tetapi bagaimana tujuan tersebut bisa tercapai secara efektif dan efisien.<sup>119</sup>

Hasil dari pengelolaan program *Zakat Community Development (ZCD)* budidaya ikan patin yang didapatkan mencapai 14.000.000 hingga 24.000.000 dari masing-masing kolam. Namun hasil sedemikian itu belum dibagi dengan para mitra yang ikut andil dalam pengelolaan program tersebut, yakni UPZ, pemilik lahan, investor penyedia bibit dan pakan serta mustahik yang memiliki serta memelihara kolam dengan prosentase bagi hasil yang telah disepakati di awal.

Berikut ini adalah hasil dari pembagian laba dari program *Zakat Community Development (ZCD)* budidaya ikan patin pada salah satu kolam milik mustahik yang bernama pak Shodiq binaan UPZ Masjid Baiturrahman Tambakrejo.

---

<sup>119</sup> Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hal. 5.

**Tabel 5.1 Hasil Panen Ikan Patin**

<b>Keterangan</b>	<b>Hasil ikan X Harga ikan</b>	<b>Jumlah</b>
Panen I	5.682kg x 14.750	Rp. 83.809.500
Panen II	117kg x 13.000	Rp. 1.521.000
Panen III	236kg x 11.000	Rp. 2.596.000
Return Pakan	25 sak x 242.000	Rp. 6.050.000
<b>TOTAL</b>		<b>Rp. 93.976.500</b>

Bibit dan pakan dari investor sejumlah **Rp. 69.274.500**.

Jadi, total laba **Rp. 93.976.500 – Rp. 69.274.500 = Rp. 24.702.000**.

**Tabel. 5.2 Perhitungan Bagi Hasil**

<b>Mitra</b>	<b>Bagi hasil</b>	<b>Jumlah</b>
UPZ	10% x Rp. 24.702.000	Rp. 2.470.200
Mustahik	37,5% x Rp. 24.702.000	Rp. 9.263.250
Insvestor	30% x Rp. 24.702.000	Rp. 7.410.600
Pemilik lahan	12,5% x Rp. 24.702.000	Rp. 3.087.750
Kebutuhan listrik dll.	10% xRp. 24.702.000	Rp. 2.470.200

*Sumber: dokumentasi hasil panen ikan patin program ZCD.*

Dengan hasil bersih sedemikian yang didapatkan oleh mustahik dari program ini. Maka dalam waktu jangka waktu yang panjang akan mampu meningkatkan kesejahteraan mustahik dan mengubah status mustahik menjadi muzaki apabila program ini dikelola dengan lebih maksimal lagi.

## **B. Kendala dan Solusi dalam Pengelolaan Zakat Produktif berbasis *Zakat Community Development* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung**

Kendala pengembangan penghimpunan dan pendayagunaan dana zakat sesungguhnya tidak hanya terletak pada bahu BAZ dan LAZ saja, amil zakat tradisional juga menghadapi kendala yang hampir sama, atau bahkan mungkin

kendala yang kompleks akibat rendahnya tingkat pendidikan dan pengetahuan para pengurus lembaga amilnya. Selain menghadapi kendala yang bersifat intrinsik tersebut, lembaga amil juga menghadapi persoalan lain yang terdapat pada praktis nilai-nilai tradisional yang kontra produktif seperti pasivitas dramatis dalam menunggu komando atau persetujuan elite desa, serta rendahnya budaya kritis, kreatif, inovatif.<sup>120</sup> Pelaksanaan program ZCD oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung yang bekerjasama dengan UPZ terdapat beberapa kendala serta solusi dalam menghadapi kendala tersebut.

*Pertama*, Keterbatasan SDM menjadikan sebuah kendala yang cukup berat, karena SDM-lah yang menjadi pelaksana dalam suatu program. Pihak BAZNAS Kabupaten Tulungagung dalam pengelolaan zakat produktif berbasis ZCD berdasarkan penuturan salah satu stafnya sangat kekurangan SDM yang ahli dalam bidang ZCD utamanya dalam pengelolaan usaha budidaya ikan patin. Selain itu jumlah staf yang terbatas cukup untuk menangani dan mengoperasikan kegiatan kerjanya di kantor sehingga waktu kunjungan kurang teratur.

Untuk mengatasi kendala tersebut BAZNAS Kabupaten Tulungagung telah merencanakan dengan matang program ZCD dan untuk dikelola serta didampingi oleh orang-orang yang ahli di bidang budidaya ikan patin. Di desa Tambakrejo terdapat SDM yang mumpuni dalam bidang tersebut. Selain itu BAZNAS Kabupaten Tulungagung juga menyiapkan generasi-generasi amil melalui program SKSS (Satu Keluarga Satu Sarjana) dalam meningkatkan

---

<sup>120</sup>Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern...*, hal. 226.

kualitas SDM dengan menembus pada sektor pendidikan sampai ke perguruan tinggi serta dijadikan relawan dalam kegiatan BAZNAS Kabupaten Tulungagung.

*Kedua*, pemilihan mustahik. *Zakat Community Development* merupakan sebuah program pemberdayaan mustahik guna menciptakan kemandirian ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan mustahik dalam jangka panjang. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah komitmen dari mustahik dalam menjalankan kegiatan usaha yang akan dilakukan. Sebelum penentuan siapa yang akan menerima bantuan tersebut terlebih dahulu ada sebuah perjanjian yang mana mustahik bersedia mengikuti arahan dari pendamping serta pengawas program dalam pengelolaan usaha budidaya ikan patin.

Dari hasil penelitian penulis, ditemukan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan usaha di UPZ Masjid Baiturrahman terdapat mustahik yang secara tiba-tiba ingin berhenti dan tidak mampu meneruskan mengurus kolam ikan. Hal tersebut menjadi kendala dalam pengelolaan karena setiap mustahik bertanggungjawab penuh atas pemeliharaan kolam dan satu mustahik mendapat bagian satu kolam, kegiatan mustahik mulai dari memberi makan ikan, penganti air pada kolam dan lain sebagainya. Untuk mengatasi hal tersebut, pihak UPZ segera mencari penganti untuk mustahik yang mengundurkan diri tersebut. Pada UPZ Masjid Baiturrahman terdapat dua golongan mustahik yakni golongan anak muda dan yang telah berkeluarga. Tentunya ada beberapa pertimbangan terkait pemilihan mustahik, dikarenakan ada mustahik dari

golongan anak muda yang berasal dari keluarga miskin dan anak yatim. Selain itu juga melatih generasi muda dalam ber-usaha.

*Ketiga*, mencari mitra. Untuk meminimalisir resiko dan mengembangkan suatu usaha maka diperlukan mitra dalam ber-usaha. Dalam program *Zakat Community Development (ZCD)* oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung mengandeng beberapa pihak untuk menjalankan kegiatan usaha budidaya ikan patin meliputi UPZ sebagai pendamping serta pengarah program, mustahik sebagai eksekutor dalam memelihara kolam serta investor yang disini membantu dalam pemberian modal berupa pakan ikan. Namun, pihak UPZ mengaku ada kesulitan dalam mencari insvestor, karena kebanyakan dari mereka belum mengetahui secara gamblang bagaimana maksud dari program *Zakat Community Development (ZCD)*.

Menghadapi tantangan sulitnya mencari mitra, pihak BAZNAS Kabupaten Tulungagung dan UPZ gencar melakukan sosialisasi terkait program *Zakat Community Development (ZCD)* dengan mensyi'arkan perencanaan, program, kegiatan atau juga kebutuhan agar dipahami dan menarik perhatian publik. Serta mengugah publik dan menyakinkan calon investor agar bersedia bergabung sebagai mitra dalam program ini.