

BAB V

PEMBAHASAN

A. Manajemen Pendistribusian Zakat untuk Kesejahteraan Mustahik Menurut Undang-undang No.23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Pengelolaan zakat adalah suatu kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat.¹

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan terjadi disemua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan adalah hasil tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataan perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan.²

¹Fakhrudin, *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia* (Malang, UIN Malang Press), hlm.251

²T. Hani Handoko, *Manajemen.*, hlm.77

Pada tahap awal saat akan dimulainya program kerja dari Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung mengadakan Rencana Kegiatan Anggaran Tahunan (RKAT) yang biasanya diadakan di bulan November untuk menyusun rencana kegiatan anggaran tahunan untuk tahun selanjutnya. Dari hasil yang didapatkan maka akan menjadi acuan keberhasilan dari kegiatan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung.

Salah satu program yang dihasilkan oleh BAZNAS Tulungagung untuk menciptakan peningkatan kesejahteraan mustahik, disamping pemberian bantuan dalam bentuk konsumtif adalah dengan memberikan bantuan produktif yang nantinya bantuan produktif ini akan mensejahterakan bagi penerimanya. Program yang digagas belum lama ini adalah SKSS dan juga ZCD. SKSS adalah program yang direncanakan pada 2017 hingga sekarang yang terpusat pada pembenahan pendidikan bagi penerima bantuannya, hal ini jelas dipertimbangkan karena hanya satu orang saja dalam satu keluarga yang akan mendapatkan bantuan ini. Bantuan ini diharapkan dapat mengangkat ekonomi keluarga nantinya.

Program unggulan zakat produktif BAZNAS Tulungagung yang lain yaitu ZCD (*Zakat Community Development*) yang baru beroperasi awal tahun lalu. Program ini dirancang agar dapat mengeluarkan potensi yang ada dalam masyarakat tentang perikanan, program ini dalam masa uji coba dan menyasar kepada mustahik yang mampu budidaya ikan tetapi tidak memiliki modal yang cukup.

b. Pengorganisasian (*Organizing*).

Pengorganisasian merupakan sebuah entitas yang menunjukkan sebagai bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan.³

Dalam suatu manajemen, pengorganisasian juga dianggap penting karena dalam tahap ini adalah tahap dimana tugas akan dibagi. Setiap personal yang ada dalam suatu manajemen akan melaksanakan tugas yang diberikan.

Di BAZNAS Tulungagung bukti adanya pengorganisasian berjalan dengan baik adalah adanya pengorganisasian terstruktur. Dengan adanya pengorganisasian terstruktur maka setiap personal akan melaksanakan tugasnya masing-masing sehingga tidak akan terjadi tugas yang tumpang tindih antara personal satu dengan personal lain.

Dalam Undang-undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat pasal 8 dipaparkan tentang keanggotaan BAZNAS bahwa BAZNAS terdiri dari sebelas anggota yang terdiri dari delapan orang dari unsur masyarakat dan tiga orang dari unsur pemerintah. Selanjutnya unsur masyarakat sebagaimana dimaksud terdiri atas unsur ulama, tenaga profesional, dan tokoh masyarakat Islam. Unsur pemerintah sebagaimana dimaksud ditunjuk dari

³Ahmad Ibrahim dan Abu Sinn, *Manajemen Syariah* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1996) hlm.91

kementerian/instansi yang berkaitan dengan pengelolaan zakat, dan BAZNAS dipimpin oleh seorang ketua dan seorang wakil ketua.⁴

Struktur organisasi dalam BAZNAS Tulungagung adalah terdiri dari seorang pimpinan dan empat orang wakil ketua dimana setiap ketua mempunyai job deskripsi masing-masing dan membawahi staff sesuai devisi masing-masing. Struktur organisasi ini berpedoman pada Peraturan BAZNAS No. 1 Tahun 2014 yang mengatur tentang pengajuan pertimbangan pimpinan BAZNAS. Pada Peraturan BAZNAS ini tepatnya pasal 2 mengatur tentang keanggotaan yang dianut oleh BAZNAS Tulungagung yaitu pimpinan BAZNAS provinsi atau BAZNAS kabupaten/kota terdiri atas ketua dan empat wakil ketua. Pada ayat kedua juga dijelaskan bahwa pimpinan berasal dari unsur masyarakat yang meliputi ulama, tenaga profesional dan tokoh masyarakat Islam.⁵

Dalam pemilihan pimpinan adalah rekomendasi langsung dari BAZNAS pusat yang ikut dalam penseleksian struktur keanggotaan di BAZNAS Tulungagung ini, struktur organisasi di BAZNAS Tulungagung ini terdiri dari unsur masyarakat termasuk didalamnya tokoh masyarakat. Dari seorang pimpinan dan keempat wakil ketua keseluruhan adalah tokoh masyarakat Islam di daerah masing-masing, salah satu dari wakil ketua adalah tenaga

⁴Undang-undang No. 23 Tahun 2011

⁵Peraturan BAZNAS No. 1 Tahun 2011 Tentang Pengajuan Pertimbangan Pimpinan BAZNAS

profesional yang menguasai bidang ekonomi Islam khususnya zakat, beliau menjadi direktur BMT yang juga menguasai tentang pembukuan.

c. Pelaksanaan (*Actuating*).

Sebuah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan personal untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan.⁶

Pada tahap pelaksanaan ini BAZNAS melakukan eksekusi dalam artian merealisasikan program-program yang ada dalam perencanaan yang sudah dibuat. Pada tahap ini keberhasilan tergantung pada kekompakan team dan rasa tanggung jawab pada setiap personalnya.

BAZNAS melaksanakan pelaksanaan zakat dengan semua anggota sesuai *job description* masing-masing. Dalam undang-undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat pasal 25 mengatakan bahwa zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan syariat Islam. Sasaran zakat yang dimaksudkan dalam syariat Islam adalah fakir, miskin, amil, muallaf, riqob, gharim, fi sabilillah, ibnu sabil. Dana zakat yang ada di BAZNAS Tulungagung dialokasikan untuk skala prioritas fakir dan miskin. Hal ini dilakukan karena asnaf fakir miskin paling mudah teridentifikasi, selain fakir dan miskin asnaf amil dan fii sabilillah juga masih mendapatkan prioritas dari dana zakat yang diperoleh karena asnaf ini masih relevan dijamin sekarang.

⁶T. Hani Handoko, *Manajemen.*, hlm.25

Sedangkan untuk asnaf *ibnu sabil*, *gharim*, *riqob* juga muallaf dimasa kini mungkin akan tidak semudah pada jaman dahulu.

Pada dasarnya pendistribusian dana zakat ada dua bentuk yakni bentuk konsumtif dan produktif. Bentuk konsumtif diperuntukkan bagi mereka yang tidak dapat melaksanakan kegiatan produktif seperti anak yatim, orang jompo, orang sakit atau cacat, penggunaan dana zakat untuk konsumtif untuk hal-hal yang bersifat darurat. Sedangkan bentuk distribusi zakat yang produktif adalah bagi mereka yang kuat bekerja dan dan bisa melakukan kegiatan yang bersifat produktif . agar dapat berdayaguna dan berhasil guna, maka pemanfaatan dana zakat harus selektif untuk konsumtif atau produktif. Oleh sebab itu manajemen distribusi dana zakat membedakan empat model distribusi sebagai berikut.

Pertama, konsumtif tradisional, maksudnya zakat dibagikan kepada mustahik secara langsung untuk kebutuhan konsumsi sehari-hari. BAZNAS Tulungagung mustahik yang memerlukan bantuan konsumtif masih dalam taraf yang tinggi dimana asnaf *fuqoro' wal masakin* yang sudah tidak melakukan hal produktif masih memerlukan biaya untuk bertahan hidup. Maka dari itu untuk memenuhi kebutuhan dasar mustahik BAZNAS Tulungagung membuat program biaya santunan bagi lansia sebatang kara seumur hidup. Selain itu zakat fitrah dan pengobatan adalah model dari distribusi dana zakat konsumtif tradisional. Pada model pendistribusian ini merujuk kepada undang-undang No. 23 Tahun 2011 pasal 25 dan 26 yang

menyebutkan bahwa zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan syariat Islam dan dilakukan dengan skala prioritas. BAZNAS Tulungagung memperhatikan skala prioritas *fuqoro' wal masakin* sebagai prioritas utama yang keberadaannya lebih mudah diidentifikasi, selain itu asnaf *fuqoro' wal masakin* termasuk pada asnaf pertama yang ada dalam al-quran. pada pasal 27 ayat 2 menjelaskan tentang usaha produktif hanya bisa dilakukan bila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi, kebutuhan dasar yang dimaksud adalah meliputi kebutuhan dasar kebutuhan pangan, sandang, perumahan, pendidikan dan kesehatan. Maka dari itulah model pendistribusian konsumtif menjadi yang utama di bandingkan dengan yang lain.

Kedua, konsumtif kreatif, pada model ini zakat diwujudkan dalam bentuk barang konsumtif dan digunakan untuk mengatasi permasalahan sosial dan ekonomi yang dihadapi. Bantuan tersebut antara lain berupa alat sekolah dan beasiswa untuk pelajar. Di BAZNAS Tulungagung sendiri mempunyai program konsumtif kreatif untuk mewujudkan undang-undang No. 23 Tahun 2011 pada pasal 27 ayat 1 yang menyebutkan bahwa zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat. Program bantuan peralatan sekolah dan beasiswa SKSS adalah salah satu bentuk BAZNAS Tulungagung menciptakan peningkatan kualitas manusia dalam asnaf miskin. Dengan menembus sektor pendidikan sampai ke perguruan tinggi akan menciptakan mustahik yang

mempunyai kualitas yang baik dan mampu bersaing di dunia kerja untuk memutus mata rantai kemiskinan keluarga.

Ketiga, produktif konvensional, maksudnya zakat diberikan dalam bentuk barang produktif, dengan barang tersebut mustahik dapat menciptakan suatu usaha, seperti pemberian bantuan ternak, alat pertukangan, mesin jahit, dan lain sebagainya sesuai bakat yang dimiliki oleh mustahik.

Keempat, produktif kreatif, pada model ini dana zakat diwujudkan dalam bentuk pemberian modal bergulir baik untuk permodalan proyek sosial, sarana kesehatan atau tempat ibadah bagi pengembangan usaha para pedagang atau pengusaha kecil. Tapi disyaratkan bahwa memberikan zakat yang bersifat produktif haruslah mampu melakukan pembinaan dan pendampingan kepada para mustahik zakat dalam kegiatan usahanya. BAZNAS Tulungagung mempunyai program ZCD (Zakat Community Development) adalah program pemberdayaan ekonomi sentra budi daya ikan patin yang ada dalam masa percobaan di dua Desa potensi di kabupaten Tulungagung. Meskipun masih dalam tahap uji coba, tetapi program ini memperlihatkan progres yang luar biasa karena disamping suntikan dana, program ini juga didampingi orang yang berkompeten di bidangnya yang mampu memperhitungkan semua dengan matang dan meminimalisir kerugian yang ada. Program ini mencoba mewujudkan Undang-undang No. 23 Tahun 2011 pasal 27 ayat 2 yang menyebutkan tentang pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan apabila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*), atau sekarang banyak digunakan istilah pengendalian. Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.⁷

Implementasi pengawasan di BAZNAS Tulungagung yaitu dengan adanya evaluasi tahunan maupun setiap kondisi yang memungkinkan dan diperlukan evaluasi tersebut. Evaluasi tidak hanya diberlakukan untuk program-program BAZNAS Tulungagung saja tetapi diberlakukan juga untuk keseluruhan aspek termasuk aspek SDM.

Pada undang-undang No. 23 Tahun 2011 pasal 7 ayat 1 poin d menjelaskan tentang pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan zakat. Untuk menciptakan organisasi yang akuntabel BAZNAS Tulungagung melakukan aspek transparansi dalam semua kegiatannya, masyarakat umum maupun instansi bebas dalam mengawasi pengelolaannya. Selain publik BAZNAS Tulungagung juga melaporkan hasil pendistribusian ke tingkat pusat serta juga melakukan audit yang dilakukan oleh akuntan publik, sedangkan

⁷T. Hani Handoko, *Manajemen.*, hlm.25

audit syariah belum dilakukan karena minimnya panduan audit syariah untuk lembaga non profit khususnya BAZNAS.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pendistribusian Zakat di Badan Amil Zakat Tulungagung

Dalam suatu organisasi mempunyai visi misi yang akan menjadi acuan utama bagi pengembangan organisasinya. Untuk menciptakan organisasi yang kondusif seperti visi misi yang sudah ada pasti faktor pendukung dan penghambat akan menyertai setiap langkah organisasi, begitupun juga BAZNAS Tulungagung

Dari penelitian yang peneliti lakukan serta dengan wawancara dengan sebagian besar pengurus, serta staff BAZNAS Tulungagung, maka peneliti menemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pendistribusian zakat diantaranya:

1. Faktor Pendukung

Ketika Undang-undang No. 23 Tahun 2011 terbit BAZNAS lebih leluasa untuk mengelola dana zakat. Tak bisa dipungkiri bahwa BAZNAS adalah lembaga resmi bentukan pemerintah dalam mengelola dana zakat, tak terkecuali BAZNAS Tulungagung yang mendominasi pengelolaan zakat di Tulungagung. Dengan kewenangan ini BAZNAS lebih mudah untuk menggalang dana ataupun mendistribusikan zakatnya karena BAZNAS mempunyai ikatan erat dengan pemerintah.

a. Perencanaan (*Planning*)

Faktor pendukung dalam perencanaan adalah adanya undang-undang yang menanungi BAZNAS adalah undang-undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang memberikan ruang gerak lebih untuk BAZNAS dalam pengelolaan dan pendistribusian zakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Faktor pendukung dalam pengorganisasian adalah loyalitas yang ada dalam setiap personal anggota BAZNAS, disamping rasa loyalitas dalam struktur organisasi anggota yang profesional dan kredibel juga menjadi nilai lebih pada suatu organisasi.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Faktor pendukung dalam pelaksanaan adalah relawan baik yang berupa mahasiswa maupun dari UPZ. BAZNAS mempunyai wewenang dalam menjalankan pasal 25, 26 yang menyebutkan bahwa BAZNAS mendistribusikan zakat sesuai dengan syariat Islam.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Faktor pendukung dari pengawasan adalah bentuk pertanggungjawaban yang sederhana dikarenakan lembaga adalah lembaga non profit dan muzakki antusias untuk mendapatkan pelaporan dalam bentuk majalah yang terbit setiap 3 bulan sekali.

2. Faktor Penghambat

a. Perencanaan (*Planning*)

Faktor yang menjadi penghambat dalam proses perencanaan pendistribusian zakat adalah keterbatasan dana. BAZNAS Tulungagung pada tahun 2017 mendapatkan dana Rp. 1.942.663.718 M, tentu bukan nominal yang kecil, tetapi bukan juga nominal yang besar ketika di prosentasikan tingkat kemiskinan yang harus diantisipasi dan juga dengan kalkulasi muzakki yang belum memberikan zakatnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Faktor yang menjadi penghambat dalam pengorganisasian di BAZNAS Tulungagung adalah keterbatasan SDM. BAZNAS Tulungagung meskipun sudah menunjukkan perkembangannya yang sangat signifikan tidak dapat memungkiri bahwa keterbatasan sumber daya manusia juga termasuk faktor penghambat untuk pendistribusian zakat.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Faktor hambatan dari pendistribusian zakat di BAZNAS Tulungagung di lihat dari aspek pelaksanaan adalah letak geografis mustahik. Tidak bisa dipungkiri bahwa Kabupaten Tulungagung adalah Kabupaten dipesisir Selatan pulau Jawa yang mempunyai wilayah pegunungan dan dataran yang kadang kala sulit untuk dijangkau karena letaknya

yang jauh dari pusat kota dan medan yang sulit dijangkau, padahal bila kita amati disanalah banyak mustahik yang harus banyak diberi bantuan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah aktifitas menilai pekerjaan berdasarkan standar yang sudah ditetapkan dan akan dilakukan perbaikan jika ada. Pada dasarnya pengawasan atau kontrol dalam BAZNAS bisa dilakukan oleh publik karena lembaga ini bersifat caritas atau lembaga non profit dan lembaga umat. Dalam perjalanannya mencapai lembaga yang akuntabel terdapat hambatan dalam pengawasannya yang berupa kurang sadarnyasebagian muzakki bekerja sama dengan BAZNAS. Dalam undang-undang BAZNAS wajib memberikan bukti setoran zakat kepada setiap muzakki sebagai tanda pengurang penghasilan kena pajak. Tetapi pada faktanya ada sebagian instansi yang menyetorkan zakat secara kolektif tanpa menyebutkan nama dan juga identitas lengkap dari muzakki.