

BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi Manajemen Pengelolaan Zakat dalam Meningkatkan Kepercayaan Muzaki pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional atau maksud nyata.¹⁰⁹ Manajemen mempunyai fungsi yang meliputi: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuacting* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan).¹¹⁰ Sedangkan pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.¹¹¹ Dari kedua pengertian di atas terdapat persamaan bahwa manajemen dan pengelolaan zakat meliputi tentang tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Berikut implementasi manajemen pengelolaan zakat dalam meningkatkan kepercayaan muzaki pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung berdasarkan dari fungsi-fungsi manajemen:

¹⁰⁹ George R. Terry dan L.W.Rue, *Dasar-Dasar Manajemen (Edisi Revisi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hlm. 1

¹¹⁰ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2011), hlm. 10

¹¹¹ Undang-Undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan dasar dari manajemen. Upaya perencanaan sangat diperlukan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Perencanaan adalah suatu proses penetapan tujuan-tujuan yang akan dicapai di masa mendatang dan upaya apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.¹¹² Dengan kata lain, perencanaan adalah memilih jalan mana yang akan digunakan untuk berbagai aktivitas atau kegiatan.

Dalam mewujudkan tujuannya, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung membuat perencanaan yang akan dijalankannya secara baik dan matang. Perencanaan pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten ini dimulai dengan membuat rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dan besaran dana yang ditargetkan selama periode 1 tahun ke depan. Adapun perencanaan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung diawali dengan menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang dilaksanakan pada akhir tahun atau tepatnya di bulan November. Penyusunan RKAT merupakan bukti bahwa perencanaan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung termasuk jenis perencanaan formal. Perencanaan formal yaitu suatu perencanaan tertulis yang didokumentasikan dan dikembangkan dengan proses yang ditetapkan jenisnya.¹¹³

¹¹² George R. Terry dan L.W.Rue, *Dasar-Dasar...*, hlm. 37

¹¹³ *Ibid.*, hlm. 41

Perencanaan dalam pengumpulan zakatnya berupa penetapan sasaran muzaki yaitu masyarakat umum, Aparatur Sipil Negara (ASN) dan instansi dinas dengan sasaran utamanya adalah Aparatur Sipil Negara (ASN). Sedangkan dalam pendistribusiannya berupa penetapan sasaran mustahiknya yang terdiri dari 8 *ashnaf* dengan sasaran utamanya adalah fakir dan miskin dengan mempertimbangkan skala prioritas. Pendistribusiannya dilakukan ke dalam lima bidang, seperti: bidang kesehatan; bidang ekonomi; bidang pendidikan; bidang dakwah dan advokasi; bidang kemanusiaan.

Penetapan sasaran muzaki dan mustahik yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan tujuannya. Pendistribusian zakat yang dilakukan dengan kepada mustahik dengan skala prioritas di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung ini sesuai dengan yang tertulis dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat pada pasal 25 dan 26 yang menetapkan bahwa zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan syariat Islam, dan pendistribusian zakat dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan dan kewilayahan.¹¹⁴

¹¹⁴ Ahmad Satori Ismail, dkk., *Fikih Zakat Kontekstual Indonesia*, (Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional, 2018), hlm. 282

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses menggabungkan kegiatan yang sesuai untuk memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan wewenang bagi manajer selaku pemegang kekuasaan untuk membagi tugas-tugas anggota kelompok.¹¹⁵

Sebagai lembaga zakat, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung dalam pengorganisasiannya telah tersusun dengan baik dan terstruktur, seperti adanya struktur organisasi yang dibuat. Dengan adanya struktur organisasi dapat menggambarkan berbagai tingkatan/jabatan dan bidang kegiatan yang ada di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung serta orang yang melaksanakan kegiatan tersebut. Selain itu dalam mengelola zakat Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung juga melakukan pembagian tugas-tugas dan wewenang kepada para pengurus sesuai dengan bidangnya. Bidang-bidang tersebut meliputi:

- a) Bidang Pengumpulan, tugasnya yakni: menyusun strategi pengumpulan zakat melaksanakan pengelolaan dan pengembangan data muzaki; melaksanakan kampanye zakat; melaksanakan dan mengendalikan pengumpulan zakat; melayani muzaki; mengevaluasi pengelolaan pengumpulan zakat; menyusun laporan dan pertanggungjawaban pengumpulan zakat; menerima dan

¹¹⁵ George R. Terry dan L.W.Rue, *Dasar-Dasar...*, hlm. 70

- menindaklanjuti komplain atas layanan muzaki; serta mengkoordinasi pelaksanaan pengumpulan zakat tingkat kabupaten.
- b) Bidang Pendistribusian, tugasnya yakni: menyusun strategi pendistribusian dan pendayagunaan zakat; melaksanakan pengelolaan dan pengembangan data mustahik; melaksanakan dan mengendalikan pendistribusian dan pendayagunaan zakat; mengevaluasi pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat; menyusun laporan dan pertanggungjawaban pendistribusian dan pendayagunaan zakat; serta mengkoordinasi pelaksanaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat tingkat kabupaten.
- c) Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan, tugasnya yakni: menyiapkan penyusunan rencana strategis pengelolaan zakat tingkat kabupaten; menyusun rencana tahunan BAZNAS kabupaten; melaksanakan evaluasi tahunan dan lima tahunan rencana pengelolaan zakat kabupaten; melaksanakan pengelolaan keuangan BAZNAS kabupaten; melaksanakan sistem akuntansi BAZNAS kabupaten; menyusun Laporan Keuangan dan Laporan Akuntabilitas Kinerja BAZNAS kabupaten; serta menyiapkan penyusunan laporan pengelolaan zakat tingkat kabupaten.
- d) Bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum, tugasnya yakni: menyusun strategi pengelolaan amil BAZNAS kabupaten; melaksanakan perencanaan amil BAZNAS kabupaten; melaksanakan rekrutmen amil BAZNAS kabupaten; melaksanakan pengembangan

amil BAZNAS kabupaten; melaksanakan administrasi perkantoran BAZNAS kabupaten; menyusun rencana strategi komunikasi dan hubungan masyarakat BAZNAS kabupaten; melaksanakan strategi komunikasi dan hubungan masyarakat BAZNAS kabupaten; mengadakan, mencatat, memelihara, mengendalikan dan melaporkan aset BAZNAS kabupaten; serta memberikan rekomendasi pembukaan perwakilan LAZ berskala provinsi di BAZNAS kabupaten.

Dengan adanya pembagian tugas di setiap bidangnya, maka dapat mempermudah para pengurusnya dalam menjalankan pengelolaan zakat sehingga dapat bersama-sama melaksanakan kegiatannya secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan realisasi dari rencana-rencana yang telah dibuat sebelumnya di tahap perencanaan. Pelaksanaan adalah upaya membangkitkan dan mendorong seluruh anggota kelompok agar berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.¹¹⁶

Pada pelaksanaannya, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung merealisasikan rencana-rencana yang telah disusun pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT). Pelaksanaan pengumpulan zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung dalam meningkatkan kepercayaan muzaki dilakukan dengan

¹¹⁶ Sukarna, *Dasar-Dasar...*, hlm. 82

cara: *Pertama*, sosialisasi dengan datang langsung ke tempat sosialisasi, media cetak (majalah, bulletin dan brosur), serta media sosial (Website, Facebook, Instagram dan Youtube). *Kedua*, muzaki membayar langsung ke kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung. *Ketiga*, membentuk Unit Pengumpul Zakat. *Keempat*, membuka rekening bank (Bank Jatim, Bank Mandiri Syariah, PT BPR Bank Tulungagung dan Bank BRI). *Kelima*, layanan jemput zakat dan dompet elektronik.

Pelaksanaan pada pengumpulan zakat tersebut berjalan efektif dan efisien untuk meningkatkan kepercayaan muzaki, seperti halnya sosialisasi yang dilakukan sehingga dapat menambah ilmu pengetahuan masyarakat mengenai zakat dan manfaatnya dan dapat mengetuk hati para muzaki untuk membantu sesamanya dengan membayar zakat. Selain itu dengan adanya berbagai layanan yang disediakan seperti adanya UPZ, pembayaran melalui rekening bank, layanan jemput zakat dan dompet elektronik semakin memudahkan para muzaki yang sibuk dan tidak memiliki waktu luang untuk membayar langsung ke kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung sehingga pengumpulan zakat dapat terus berjalan.

Pelaksanaan pendistribusian zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung berupa pemberian zakat dalam wujud konsumtif seperti bantuan untuk fakir miskin, beasiswa SKSS (Satu Keluarga Satu Sarjana) yang diberikan kepada mahasiswa yang terpilih dan zakat produktif seperti bantuan ZCD (*Zakat Comunity Development*) kepada

kelompok usaha sebagai modal. Pendistribusian zakatnya dilakukan dengan tahap sebagai berikut: *Pertama*, masyarakat mengajukan proposal ke Kantor BAZNAS Kabupaten Tulungagung. *Kedua*, pihak BAZNAS Kabupaten Tulungagung melakukan survey lokasi untuk mengetahui kondisi sebenarnya dan kelayakannya. *Ketiga*, menetapkan nama-nama penerima zakat. *Keempat*, mendistribusikan zakat.

Pendistribusian zakat yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung dapat membantu mengentaskan masalah kemiskinan terutama dengan adanya zakat produktif yang didistribusikan dalam bentuk modal yang dapat membantu para mustahik untuk mengembangkan usahanya sehingga kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi.

Dari beberapa pelaksanaan manajemen pengelolaan zakat pada pengumpulan dan pendistribusian zakat membuktikan bahwa pelaksanaan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung sudah dijalankan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang disusun dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4. Pengawasan

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mengukur atau mengevaluasi pelaksanaan kerja dengan tujuan yang akan dicapai, menentukan apa saja penyebab terjadinya penyimpangan dan mengambil tindakan untuk mengatasinya.¹¹⁷

¹¹⁷ George R. Terry dan L.W.Rue, *Dasar-Dasar...*, hlm. 8-11

Dalam mengukur pelaksanaan kegiatannya, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung melakukan pengawasannya secara internal dan eksternal. Secara internal dilakukan oleh seluruh pengurus BAZNAS Kabupaten Tulungagung dan secara eksternal dilakukan oleh Bupati, Kantor Akuntan Publik (KAP) dan Kementerian Agama. Sedangkan dalam mengevaluasi pelaksanaan pengelolaan zakatnya, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung melaksanakan rapat mingguan, bulanan yang membahas pengelolaan zakat dan rapat tahunan saat penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang dilaksanakan akhir tahun.

Untuk meningkatkan kepercayaan muzaki, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung secara terbuka mendokumentasikan dan mempublikasikan setiap kegiatan pengelolaan zakat serta memberikan laporan keuangan mengenai penerimaan dan pendistribusian zakat setiap 3 bulan sekali kepada para muzaki.

Berdasarkan data pendistribusian zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung pada tahun 2020 menunjukkan bahwa pendistribusiannya paling banyak diperuntukkan pada program bidang kemanusiaan yakni berupa bantuan biaya hidup bagi fakir. Hal tersebut dikarenakan fakir miskin merupakan mustahik yang menjadi prioritas utama dalam pendistribusian zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung. Dengan pendistribusian zakat tersebut dapat meningkatkan

kepercayaan muzaki terhadap Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung.

Pendistribusian zakat dengan jumlah terbanyak yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung kepada fakir miskin telah sesuai dengan kesepatan dari para ulama mengenai pendistribusian dan pendayagunaan zakat yang mengutamakan golongan fakir dan miskin untuk mengatasi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan umat Islam.¹¹⁸

Manajemen pengelolaan zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung sudah terlaksana dengan baik meskipun dalam pengumpulan zakatnya masih belum maksimal dilihat dari jumlah penerimaan zakatnya yang mengalami peningkatan dan penurunan yang menunjukkan bahwa kepercayaan muzaknya masih kurang. Selain itu juga dikarenakan belum adanya regulasi tentang pengambilan zakat di Tulungagung sehingga pengumpulannya masih berupa himbauan.

B. Faktor yang Menghambat dan Mendukung Pengelolaan Zakat dalam Meningkatkan Kepercayaan Muzaki pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung

Setiap organisasi atau lembaga tentunya memiliki tujuan atau cita-cita yang ingin diwujudkan dalam setiap kegiatannya termasuk lembaga zakat. Umumnya organisasi atau lembaga dalam menjalankan kegiatannya tidak

¹¹⁸ Ahmad Satori Ismail, dkk., *Fikih Zakat...*, hlm. 257-285

terlepas dari berbagai hambatan. Namun dibalik hambatan tersebut terdapat faktor lain yang mampu mendukung kegiatannya.

Adapun faktor yang menghambat dan mendukung pengelolaan zakat dalam meningkatkan kepercayaan muzaki pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung yakni:

1. Faktor yang menghambat:

a) Belum ada regulasi tentang pengambilan zakat

Keberadaan regulasi zakat sangatlah penting bagi lembaga zakat seperti Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung untuk memaksimalkan penerimaan zakatnya. Belum adanya regulasi zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung menjadi salah satu penghambat yang menyebabkan jumlah zakat yang diterima masih belum maksimal dibandingkan dengan daerah lainnya. Hal ini karena dalam pengumpulannya masih berupa himbauan.

b) Kondisi jalan yang sulit dilalui saat mendistribusikan zakat

Dalam pendistribusiannya juga terdapat penghambat terkait dengan kondisi jalan yang dilalui sehingga sulit menjangkau daerah tertentu terutama mustahik yang tinggal di daerah pegunungan.

c) Belum memiliki kantor tetap

Selain kedua penghambat tersebut, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung juga memiliki penghambat lain yaitu terkait dengan kantor, di mana kantor yang ditempati merupakan milik pemerintah yang dipinjam dan digunakan untuk mengelola zakat.

2. Faktor yang mendukung:

a) Profesionalitas, sistem dan pendayagunaan zakat

Para pengurus Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung menjalankan tugasnya secara profesional sesuai dengan bidangnya sehingga menjadi salah satu pendukungnya. Selain itu juga dari segi sistem dan pendayagunaan zakatnya dalam mengelola zakat. Seperti halnya pendayagunaan zakat dengan memberikan bantuan modal bergulir kepada para mustahik sebagai modal usaha.

b) Kesadaran, keikhlasan dan kesetiaan muzaki

Keberlangsungan pengelolaan zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung juga didukung oleh kesadaran, keikhlasan dan kesetiaan muzaki dalam membayar zakat. Kesadaran muzaki sebagai umat muslim yang memiliki kewajiban untuk berzakat dapat menggerakkan hatinya untuk terus berzakat. Selain itu adanya keikhlasan dan kesetiaan muzaki yang dapat menjadikan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung sebagai pilihan utama dalam membayar zakat.

c) Kekompakan para pengurus

Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung meningkatkan soliditas internal dalam kepengurusannya dengan menjaga kekompakan bersama saat menjalankan tugas-tugasnya dan menghindari timbulnya konflik antar pengurus. Kekompakan yang dimiliki oleh para pengurus Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten

Tulungagung dapat mempermudah dalam menjalankan pengelolaan zakat sehingga semua kegiatan yang dikerjakan dapat berjalan secara efektif dan efisien.