

**Penelitian Dasar Pengembangan Program Studi Manajemen
Zakat dan Wakaf**

**LAPORAN PENELITIAN
BANTUAN PROGRAM PENINGKATAN MUTU PENELITIAN
KEMENTERIAN AGAMA TAHUN 2019**

**STUDI KOMPARATIF
PENGHIMPUNAN, PENDISTRIBUSIAN, PENDAYAGUNAAN
DAN PELAPORAN (4P) ZAKAT DI BAZNAS JEMBER DAN
BANYUWANGI**



Peneliti :

**Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M. (Ketua)
Roni Subhan, S.Pd., M.Pd. (Anggota)**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2019**

HALAMAN IDENTITAS & PENGESAHAN LAPORAN

1. a. Judul Penelitian : Studi Komparatif Penghimpunan,
Pendistribusian, Pendayagunaan dan
Pelaporan (4P) Zakat di BAZNAS Jember dan
Banyuwangi
- b. Jenis Penelitian : Kualitatif
- c. Kategori Penelitian : Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf
2. Peneliti
- Ketua Tim
- Nama lengkap : Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M.
- NIP/NIDN : 197111231997031003 / 2023117101
- Pangkat : Pembina Tk.I (IV/b)
- Jabatan : Lektor Kepala
- Prodi : Manajemen Zakat dan Wakaf
- Anggota
- Nama Lengkap : Roni Subhan, M.Pd
- NIP/NIDN : 197103062005011001/ 230001465
- Prodi : Manajemen Zakat dan Wakaf
3. Lokasi Penelitian : Jember dan Banyuwangi
4. Biaya : Rp 12.500.000,-
5. Sumber Dana : DIPA IAIN Jember Tahun 2019

Jember, 15 Desember 2019

Menyetujui,
Ketua LP2M

Peneliti,

Prof. Imam Machfudi, S.S., M.Pd., Ph.D
NIP. 197001262000031002

Dr. Imam Turmudi, M.M.
NIP. 197111231997031003

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji bagi Allah SWT, berkat rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, penelitian dengan judul “Studi Komparatif Penghimpunan, Pendistribusian, Pendayagunaan dan Pengelolaan (4P) Zakat di BAZ Jember dan Banyuwangi” ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW.

Kami yakin bahwa penelitian ini tidak akan dapat terlaksana tanpa dukungan dari berbagai pihak, langsung maupun tidak langsung, untuk itu dalam kesempatan ini kami sampaikan terima kasih kepada ;

1. Rektor IAIN Jember, Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM ;
2. Bapak Prof. Moch. Imam Machfudi, S.S., M.Pd., Ph.D, selaku kepala LP2M IAIN Jember yang telah memberikan kesempatan kepada tim peneliti untuk mengadakan penelitian ini;
3. Para Anggota BAZNAS di Jember dan Banyuwangi yang meluangkan waktu untuk diwawancarai di sela kesibukan;
4. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penelitian ini, yang tidak dapat kami sebutkan satu-per satu.

Peneliti menyadari berbagai kekurangan yang terdapat dalam penelitian serta yang tertulis dalam laporan ini. Oleh karena itu saran dan kritik konstruktif senantiasa peneliti harapkan. Akhirnya, semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam usaha menguatkan Ekonomi Islam di Indonesia. Aamiin.

Jember, 15 November 2019

Tim Peneliti

**STUDI KOMPARATIF PENGHIMPUNAN,
PENDISTRIBUSIAN, PENDAYAGUNAAN DAN PELAPORAN
(4P)
ZAKAT DI BAZNAS JEMBER DAN BANYUWANGI**

Abstrak

Banyak studi tentang zakat menyebutkan bahwa potensi zakat di Indonesia sangat besar, bahkan menurut BAZNAS tahun 2016 mencapai Rp. 286 trilyun. Namun potensi tersebut selama ini belum tergali dengan maksimal. Untuk tahun 2017 lembaga amil resmi hanya dapat mengumpulkan Rp. 5,1 trilyun. Rentang potensi dan realisasi yang sangat jauh ini diindikasikan karena masyarakat enggan untuk membayarkan zakat ke amil resmi (institusi LAZ/BAZ). Masyarakat, dalam hal ini yang dimaksud Muzakki, lebih memilih menyalurkan zakat mereka langsung kepada mustahik. Padahal dengan adanya LAZ/BAZ, diharapkan dana zakat akan dapat dikelola secara lebih profesional, transparan dan produktif, dan tidak disalurkan langsung kepada mustahik yang lebih bersifat konsumtif. Oleh karena itu menjadi penting untuk mengetahui, bagaimana komparasi pengelolaan zakat di lembaga resmi, salah satunya yaitu BAZNAS, yang ada di Kabupaten Jember dan Banyuwangi. Hasil penelitian menunjukkan pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kabupaten banyuwangi jauh lebih baik, dilihat dari penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan dan pelaporan (4P) zakat, bila dibandingkan dengan kondisi BAZNAS Kabupaten Jember. Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam rangka meningkatkan pengelolaan zakat, agar lebih mudah, terintegrasi dan produktif demi kemaslahatan bersama umat.

Kata Kunci : Zakat, 4P, BAZNAS, Jember, Banyuwangi

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstrak	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kontribusi Hasil Penelitian	10
 BAB II. KAJIAN TEORI	 11
2.1 Teori Organisasi	11
2.2 Efektivitas Organisasi	13
2.3 Organisasi Privat dan Publik	15
2.4 Paradigma Good Governance	16
2.5 Teori Fayol	19
2.6 Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)	24
2.7 Optimalisasi Peran Badan Amil Zakat Nasional	25
2.8 Penelitian Terdahulu	28
 BAB III. METODE PENELITIAN	 40
3.1 Desain Penelitian	40
3.2 Jenis Penelitian	40
3.3 Lokasi Penelitian	42
3.4 Sumber Data	42

3.5 Teknik Pengumpulan Data	44
3.6 Analisis Data	47
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	50
4.2 Hasil Penelitian	57
4.3 Perbandingan Pengelolaan Zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi	62
4.4 Analisis SWOT Pengelolaan Zakat	69
BAB V. PENUTUP	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Klasifikasi Barang Privat dan Barang Kolektif	5
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 4.1 Mekanisme Perencanaan Pengumpulan Zakat	58
Tabel 4.2 Mekanisme Pelaksanaan Pendistribusian Zakat	59
Tabel 4.3 Mekanisme Pelaksanaan Pendayagunaan Zakat	60
Tabel 4.4 Mekanisme Pelaporan Pengumpulan, Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat	61
Tabel 4.5 Analisis Lingkungan Internal BAZNAS Jember	71
Tabel 4.6 Analisis Lingkungan Internal BAZNAS Banyuwangi	71
Tabel 4.7 Analisis Lingkungan Eksternal BAZNAS Jember	72
Tabel 4.8 Analisis Lingkungan Eksternal BAZNAS Banyuwangi	73
Tabel 4.9 Pembobotan SWOT	74
Tabel 4.10 Rating SWOT	74
Tabel 4.11 Hasil Perhitungan IFAS Baznas Jember	75
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan EFAS Baznas Jember	75
Tabel 4.13 Tabel Rekap Skor SWOT Baznas Jember	78
Tabel 4.14 Hasil Perhitungan IFAS Baznas Banyuwangi	79
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan EFAS Baznas Banyuwangi	80
Tabel 4.16 Tabel Rekap Skor SWOT Baznas Banyuwangi	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Dimensi dan karakteristik <i>governance</i> menurut lembaga-lembaga keuangan internasional (ADB, wordl bank, UNDP, dan OECD)	16
Gambar 2.2 Hubungan antarsektor	18
Gambar 2.3 Struktur Organisasi BAZNAS	24
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi BAZNAS Jember	52
Gambar 4.2 Bagan Struktur Organisasi BAZNAS Banyuwangi	55

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengelolaan zakat merupakan persoalan penting dalam negara karena zakat merupakan salah satu sumber utama keuangan dalam Islam. Zakat juga menjadi salah satu unsur untuk meningkatkan kesejahteraan umat Islam serta dapat mengurangi angka kemiskinan (Al-Qardawi, 1993: 253). Peran zakat sangat penting dalam upaya mendistribusikan pendapatan dan kekayaan di kalangan masyarakat Muslim. Upaya memberikan insentif untuk meningkatkan produksi, investasi, dan untuk bekerja dalam konteks makro ekonomi dengan zakat adalah hal yang tepat. Menurut Pramanik (1993 : 83) zakat adalah mekanisme transfer terbaik dalam masyarakat.

Zakat adalah pilar penting yang tercantum dalam rukun Islam ke-3. Secara etimologis, pengertian zakat berasal dari kata “berkembang” (*An-Namaa*), “mensucikan” (*At-Thahharatu*) dan “berkah” (*Al-Barakatu*), sementara jika dilihat dari unsur terminologis menurut Hafidhuddin (2002 : 29), zakat diartikan mengeluarkan sebagian harta dengan syarat tertentu untuk diberikan kepada kelompok tertentu (*mustahik*) dengan beberapa syaratnya tertentu pula. Zakat merupakan salah satu rukun Islam yang diwajibkan bagi setiap muslim yang hartanya sudah memenuhi syarat. Syarat harta yang wajib dikeluarkan antara lain adalah cukup *nisab* (batas minimum sesuatu harta wajib dizakatkan atau tidak) dan *haul* (genap setahun yaitu selama 354 hari mengikuti tahun Hijriyah atau 365 hari mengikut tahun Masehi).

Membayar zakat adalah salah satu firman Allah Swt yang tertuang dalam Alquran surah *Al-Baqoroh* ayat 43 yang berbunyi “*Dirikanlah salat, tunaikanlah zakat dan rukuklah bersama dengan orang-orang yang rukuk.*” Pengertian “*tunaikanlah zakat*” jika dikolaborasikan dengan pemikiran Savas (1987 : 37) yaitu zakat dapat dikelola sebagai barang privat, yakni memberikan zakat dari muzaki didistribusikan langsung kepada *mustahik (self service)*. Pemberian zakat secara langsung dalam lingkup agama tidak dilarang dalam syariahnya, akan

tetapi pemberian zakat secara langsung menimbulkan korban bagi mustahik jika pendistribusiannya dilakukan di satu tempat dengan jumlah mustahik yang cukup banyak tanpa melibatkan pihak berwajib, sehingga perlu adanya kerjasama dengan negara (*government vending*).

Pemberian zakat secara langsung dari muzaki kepada mustahik (*self service*), mempunyai dampak antara lain; pertama, adanya kesenjangan zakat (*zakat gap*) artinya kesenjangan antara potensi dengan realisasi. Menurut BAZNAS, Indonesia memiliki potensi zakat Rp 217 triliun, tetapi zakat yang berhasil dihimpun dan dicatat hanya Rp 11 triliun. Hal itu berarti terdapat sekitar 20% yang menerima zakat, realisasi penyaluran zakat tidak sama antara potensi dan realisasi, bahkan, kenyataannya pembayaran zakat secara langsung bisa berpotensi menimbulkan kesenjangan zakat semakin besar.

Problem kedua pendistribusian zakat antara satu daerah dengan daerah lainnya belum pasti merata, hal tersebut disebabkan asimetris informasi karena keterbatasan rasionalitas sehingga muzaki tidak mengetahui dimana kantong-kantong kemiskinan, selain itu, muzaki juga kurang mengetahui daerah mana yang berpenduduk mustahik lebih banyak dan layak untuk mendapatkan pemberian zakat.

Problem Ketiga zakat yang dibagikan antar *asnaf*, hal ini terkait dengan sulitnya mengukur tingkat keadilan dalam pembagian zakat secara langsung yang dilakukan oleh muzaki kepada *asnaf*. Parameter mengukur tingkat keadilan yang tidak jelas dapat memicu munculnya pemerataan yang tidak seimbang antara pihak *asnaf* satu dengan *asnaf* yang lain.

Problem keempat pemberian zakat secara langsung oleh muzaki kepada mustahik dapat dikelola sebagai barang privat menggunakan salah satu penyelesaian masalah dengan menggunakan pelayanan pemerintah (*government vending*). Pengelolaannya dilakukan dengan pengaturan pelayanan yang dilakukan oleh individu atau kelompok orang dengan pemerintah sebagai penyedia layanan, akan tetapi, *problem solving* dengan *government vending* tidak mampu mengatasi informasi tak sempurna (*imperfect information*), yakni muzaki sering kesulitan mengetahui secara utuh mengenai informasi jumlah mustahik antara daerah satu

dengan daerah yang lain. Keadaan ini karena data kemiskinan sebenarnya ada pada tingkat pemerintah daerah setempat. Selain itu, pada umumnya muzaki jarang meminta informasi data kemiskinan tersebut.

Berangkat dari fenomena tersebut maka diperlukan sebuah tindakan kolektif. Tindakan kolektif yang dapat dilakukan ada dua cara yaitu pemberian zakat melalui sekolah atau pondok pesantren yang masih umum dilakukan oleh para muzaki dan tindakan kolektif yang kedua pemberian zakat melalui BAZNAS atau melalui LAZ sebagai perpanjangan tangan dari negara. Tindakan kolektif pemberian zakat melalui sekolah atau pondok pesantren ternyata masih menimbulkan risiko adanya *imperfect information*, informasi asimetris, *moral hazard* dan *bounded rationality* (Miller, 2002 : 44). Hal ini disebabkan sulitnya mengukur tingkat keberhasilan pengelolaan zakat serta pemberdayaan bagi para mustahik. Evaluasi pemberian zakat melalui sekolah atau pondok pesantren juga sangat minim, padahal hal tersebut merupakan bentuk langkah *evaluatif* dalam pengelolaan zakat terhadap kinerja dari sekolah maupun pondok pesantren.

Permasalahan tersebut memunculkan alternatif lain sebagai pilihan wadah untuk pengelolaan zakat, yaitu tindakan kolektif melalui institusi negara. Pengelolaan zakat bersama institusi negara diperkuat dalil dalam Alquran Surah At-Taubah ayat 103 sebagai berikut :

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu menjadi ketentraman jiwa bagi mereka, dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.”

Kata “ambillah zakat” dalam ayat di atas menunjukkan makna “paksaan” atau “mengambil paksa”. Hal tersebut berarti Allah Swt memerintahkan dan meminta untuk mengambil zakat dari sebagian harta orang-orang kaya (muzaki atau wajib zakat). Dalam konteks ini yang dimaksud adalah Negara yang melakukan pengambilan zakat, sebagai ibadah *muamalah* yang memiliki petugas (amil zakat) yang menghimpun, mengelola dan mendistribusikan zakat kepada para mustahik (Al-Qardhaw, 1993: 255).

Keikutsertaan negara dalam pengelolaan zakat dapat memberikan dua inisiatif. Pertama, dengan mengurangi masalah yang timbul saat pemberian zakat secara langsung maupun lewat sekolah dan pondok pesantren. Kedua, dengan kehendak dari para cendekiawan muslim atau muzaki sendiri yang diwakili oleh orang-orang yang berkompeten dalam urusan zakat. Kedua inisiatif ini berguna mengurangi masalah kesenjangan zakat, persentase pembagian zakat yang tidak merata antardaerah satu dengan daerah yang lain, ketidakadilan distribusi zakat antara *asnaf* satu dengan *asnaf* yang lain, *imperfect information*, *asymetris information*, *moral hazard* dan *baunded rationality* serta oportunisme.

Pengelolaan zakat seperti penjelasan Savas (1987: 37-38), mengkategorikan perintah untuk membayar zakat dalam istilah *private goods*, menurutnya zakat merupakan barang atau jasa privat, dan dalam melakukan proses transaksi dapat dilakukan dengan sendiri atau pribadi, baik dalam pengelolaan maupun dalam pendistribusiannya. *Private goods* tidak memiliki masalah konseptual dalam hal pemasokan karena pasar dapat dengan mudah menyediakannya. Tindakan kolektif yang berkaitan dengan *private goods* sebagian besar terbatas pada upaya menjamin keamanan sehingga memerlukan campur tangan negara yang dapat dikategorikan sebagai *public goods* (Savas, 1987: 37-38).

Sektor publik dalam hal ini negara dapat menangani pengelolaan zakat secara langsung melalui BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional). BAZNAS memberikan kepercayaan kepada sektor swasta melalui Lembaga Amil Zakat (LAZ) sesuai UU No 23 Tahun 2011. Lembaga Amil Zakat (LAZ) diberi wewenang oleh negara untuk melakukan proses pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan dan pelaporan zakat.

Kitab suci Alquran menyebutkan secara eksplisit peran dan pentingnya amil dalam pengumpulan zakat dari umat sebagai berikut.

“Sesungguhnya zakat-zakat itu bagi orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat dan...” (At-Taubah: 60).

Ayat tersebut menyebut amil zakat adalah mereka yang melaksanakan kegiatan urusan zakat, mulai pengumpul sampai kepada bendahara dan para penjaganya, juga ada yang melakukan pencatatan sampai kepada penghitungan

masuk dan keluarnya dana zakat, dan membaginya kepada para mustahik (Al-Qardhawy, 1993: 256).

Pengelolaan zakat seperti yang diuraikan di Surat At-Taubah tersebut masuk kategori *collective goods* yang mana barang atau jasa digunakan dan dikonsumsi secara bersama-sama dan tidak mungkin mengecualikan setiap orang untuk menggunakannya. Artinya, orang-orang secara umum tidak akan membayar tanpa paksaan. Terdapat perubahan nilai sosial mengenai suatu barang privat, barang tersebut bisa bergeser menjadi barang kolektif atau berguna, misalnya, zakat akan menjadi barang kolektif jika berada pada sebuah kondisi tertentu seperti kasus kemiskinan (Savas, 1987: 40).

Tabel 1.1
Klasifikasi Barang Privat dan Barang Kolektif

Karakteristik	Barang Privat (<i>privat goods</i>)	Barang Kolektif (<i>public goods</i>)
Konsumsi	Seluruhnya dilakukan oleh individu	Bersama- paralel (simultan) oleh banyak orang
Pembayaran	Berkaitan langsung dengan konsumsi, dibayar oleh penikmat	Tidak berkaitan langsung dengan konsumsi, dibayar oleh kontribusi kolektif
Pengecualian dari seseorang yang tidak membayar	Mudah	Sulit
Pengukuran kualitas dan kuantitas	Mudah	Sulit
Pengukuran kinerja produsen	Mudah	Sulit
Individu dapat memilih untuk mengkonsumsi atau tidak	Ya	Tidak
Individu dapat memilih untuk mengkonsumsi dalam jumlah dan mutu tertentu	Ya	Tidak
Keputusan alokasi	Dibuat oleh pasar	Dibuat dalam proses politik

Sumber: Savas, 1987: *The Key to Better Government* hal. 44

Klasifikasi di Tabel 1.1 diakui oleh Savas, (1987: 44) bukan merupakan klasifikasi final dan ideal, karena masih banyak karakteristik yang tumpang tindih antara barang privat (*privat goods*) dan barang kolektif (*public goods*), hal ini

tidak berbeda jauh dengan pengelolaan zakat sebagai komoditi privat menjadi komoditi kolektif yang perdebatannya terus berlanjut sampai saat ini.

Pengelolaan zakat yang menjalankan peran sebagai negara adalah BAZNAS provinsi jika berada pada wilayah provinsi atau BAZNAS kabupaten jika berada dalam wilayah kabupaten, selanjutnya yang menjalankan perannya sebagai lembaga swasta adalah LAZ dan LSM atau organisasi masyarakat yang menjadi bagian dari *civil society*.

Kabupaten Jember merupakan kabupaten terpadat ketiga di Provinsi Jawa Timur setelah kota Malang. Jumlah penduduk kabupaten Jember 2.332.726 jiwa yang terbagi dalam lima agama, yakni agama Islam berjumlah 2.288.106 jiwa, agama Kristen 19.247 jiwa, agama Katolik 6.754 jiwa, agama Hindu 1.757 jiwa, agama Budha 1.049 dan Khong Hu Cu 343 jiwa (data Jember dalam angka 2012). Masyarakat Kabupaten Jember mayoritas dihuni oleh suku Jawa dan Madura, selebihnya warga keturunan Tionghoa dan suku Osing. Kondisi tersebut menghasilkan budaya pandalungan yang menjadi budaya kabupaten Jember. Masyarakat kabupaten Jember mayoritas bekerja sebagai petani yang secara tidak langsung menjadikan penunjang utama perekonomiannya berada pada sektor pertanian

Mayoritas penduduk Kabupaten Jember beragama Islam yang mempunyai potensi cukup besar dalam hal regulasi zakat. Hal ini dapat digambarkan pada sebuah hasil penelitian “*Three Circles Model Revitalisasi*” Lembaga Pengelola Zakat di Kabupaten Jember” yang dapat memberikan gambaran tentang regulasi zakat di Kabupaten Jember. Berdasarkan jumlah pengumpulan dana ZIS (Zakat, Infak Sedekah) yang berada pada tujuh organisasi pengelola zakat di Kabupaten Jember yang tertera sebagai berikut.

1. Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF),
2. Lembaga Amil Zakat Kementrian Agama,
3. Rumah Itqon Zakat Infak (Rizki),
4. Azka Al Baitul Amil,
5. Baitul Maal Hidayatullah (BMH),
6. Yatim Mandiri

7. Lembaga Amil Zakat Infak dan Sedekah Muhammadiyah (LAZISMU)

Tujuh badan amil zakat di atas, Tahun 2007 sampai dengan tahun 2011 terkumpul sebesar Rp 7.578.278.000,00 dengan rata-rata pertumbuhan setiap tahun sebesar 47, 5%. Hal ini disimpulkan Yulinartati (2012) bahwa potensi dana ZIS dari muzaki yang dapat dikumpulkan oleh organisasi pengelola zakat di Kabupaten Jember sangat tinggi. Berdasarkan jumlah muzaki yang telah membayar ZIS pada tujuh organisasi pengelola zakat Tahun 2007 sampai tahun 2011 sejumlah 17.204 orang dengan tingkat persentase sebesar 28,2%. Dapat disimpulkan bahwa kabupaten Jember sangat tinggi perihal potensi pembayaran zakat yang dilakukan para muzaki, sedangkan dana yang ZIS yang tersalurkan sebesar Rp. 6.365.301.000,00 dengan persentase pertumbuhan setiap tahunnya 41,75% (Yulinartati, 2012).

Jumlah penduduk Jember 2,3 juta lebih dan mayoritas beragama Islam, dengan demikian, terdapat peluang untuk meningkatkan potensi jumlah muzaki dan dana ZIS yang dikumpulkan oleh tujuh organisasi pengelola zakat yang masih bisa ditingkatkan untuk tahun-tahun akan datang. Potensi tersebut tentunya mampu mengentaskan penduduk miskin di Kabupaten Jember, akan tetapi kemiskinan, pengangguran, dan kesenjangan sosial di Kabupaten Jember masih menjadi permasalahan yang tidak terbantahkan. Kemiskinan di Kabupaten Jember meningkat dari angka 237.700 rumah tangga menjadi 318.677 rumah tangga per September 2012. Data terbaru, Kabupaten Jember tetap termasuk dalam sepuluh kabupaten dengan penyumbang angka kemiskinan terbesar. Dari data penyumbang kemiskina tersebut tertera penerima Raskin (Yulinartati, 2012).

Kabupaten tetangga Jember, di mana hasil pengamatan sementara, pada Ramadhan 1434 M Lembaga BAZNAS Kabupaten Banyuwangi yang dikelola BAZNAS Banyuwangi. Tahun 2013 zakat profesi dari gaji pokok pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan pemerintah Daerah Banyuwangi dari data BKD sampai tanggal 18 Nopember 2013 jumlah pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Banyuwangi sebanyak 13.058 orang adalah sebesar Rp.863.311.275, atau Rp10.359.735.300, per tahun (Syafaat, 2013: 3). Realisasi perolehan dana zakat pada tahun 2012 adalah sebesar Rp 756.054.853,00. Terdapat peluang untuk

meningkatkan potensi jumlah muzaki dan dana ZIS yang dikumpulkan oleh BAZNAS Kabupaten Banyuwangi dan masih bisa ditingkatkan untuk tahun-tahun yang akan datang. (Syafaat, 2013: 3).

Kondisi di kabupaten Banyuwangi berbanding terbalik dengan Kabupaten Jember yang keberadaan BAZNAS kabupaten masih dalam konsep. Pengumpulan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat masih belum mencapai tata kelola yang baik. Pemangku kebijakan dalam hal ini bupati di kabupaten Banyuwangi tersebut ikut mengusung dan mengimplementasikan visi misi dari BAZNAS kabupaten masing-masing. Salah satu visi BAZNAS Kabupaten Banyuwangi yaitu menjadikan para mustahiq menjadi muzaki dan misinya menjadi lembaga pengelola zakat, infak dan sedekah yang amanah, professional dan bertanggung jawab. Tujuannya antara lain : meningkatkan kesadaran masyarakat dalam pelayanan dan penunaian ibadah zakat; meningkatkan fungsi dan peran pranata keagamaan (zakat) dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial; meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat.

Wacana terkait pengelolaan zakat di Kabupaten Jember telah berlangsung dalam waktu yang panjang dan menghasilkan berbagai model pengelolaan zakat yang berbeda-beda. Alhasil terdapat tiga model pengelolaan zakat dalam masyarakat. Pertama, pengelolaan berbasis pribadi (*self service*). Dalam hal ini di wakili oleh dirinya sendiri yang menganggap bahwa kemanfaatan pendistribusian zakat lebih bermanfaat jika dirinya sendiri yang mendistribusikan. Kedua, pengelolaan yang berbasis pondok pesantren dan sekolah atau lembaga tidak resmi (*market*). Dalam hal ini pengelolaan zakat sebagai sebuah ritual ajaran agama yang seharusnya diatur dan dikontrol dalam ruang kelembagaan kiai melalui hak kuasa ulama yang berwujud LAZ berbasis masjid dan surau/ langgar, serta pondok pesantren atau sekolah dibawah kuasa kelembagaan kiai melalui perangkat ulamanya. Ketiga, pengelolaan berbasis lembaga amal zakat (LAZ) (*government vending*) yang kian marak kehadirannya sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara mandiri.

Kabupaten Jember memiliki enam LAZ yang sampai saat ini masih tetap

eksis keberadannya (data, Jember dalam angka 2012). Keenam LAZ tersebut yakni, AZKA (Amil Zakat Al-Baitul Amien), Yatim Mandiri, LAZ DEPAG (Lembaga Amil, Zakat Departemen Agama Jember), YDSF (Yayasan Dana Sosial Alfalah), BMH (*Baitul Mal Hidayatullah*), dan RIZKI (Rumah Itqon Zakat).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional. Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Dalam UU tersebut, BAZNAS dinyatakan sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama. Dengan demikian, BAZNAS bersama Pemerintah bertanggung jawab untuk mengawal pengelolaan zakat yang berasaskan: syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi dan akuntabilitas.

Sampai saat ini pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan dan pelaporan masih dilakukan untuk lembaga-lembaga yang dibentuk oleh masyarakat sendiri. BAZNAS Jember masih belum maksimal dalam kegiatan ini sehingga masih dibawah kabupaten Banyuwangi. Selain problem standar yang dialami dalam pengelolaan zakat, permasalahan yang paling mendasar adalah kesadaran masyarakat dan pengumpulan zakat dari masyarakat. Selain itu juga organisasi pengelolaan zakat seperti BAZNAS semakin rumit karena pola pengelolaan zakat memunculkan Sistem Manajemen Baznas (Simba) yang memuat program kemanusiaan. Masyarakat perlu mendapatkan edukasi terkait permasalahan sosial yang dapat diselesaikan dengan zakat.

Berdasarkan berbagai persoalan tersebut, dipandang sangat penting untuk dilakukan penelitian guna mengetahui bagaimana 4P (Pendistribusian, Penghimpunan, Pendayagunaan, dan Pelaporan) dalam pengelolaan zakat di Baznas daerah yaitu Jember dan Banyuwangi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang akan dikemukakan adalah bagaimana perbandingan pengelolaan zakat di BAZNAS Jember dan Banyuwangi, dilihat dari segi Pendistribusian, Penghimpunan, Pendayagunaan, Dan Pelaporan (4P) zakat.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi perbandingan pengelolaan zakat di BAZNAS Jember dan Banyuwangi dilihat dari Pendistribusian, Penghimpunan, Pendayagunaan, dan Pelaporan (4P).

1.4 Kontribusi Hasil Penelitian

Kontribusi yang akan dihasilkan dari penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi perkembangan ilmu administrasi publik terutama dalam tata kelola zakat di Baznas Kabupaten Jember dan Banyuwangi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan diskusi bagi civitas akademika dan memberikan masukan baik berupa informasi maupun bagi pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan zakat di Jember dan Banyuwangi
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi model pengembangan pengelolaan zakat yang inovatif terhadap lembaga pengelolaan zakat di masyarakat pada umumnya dan lebih khusus di BAZNAS Jember dan Banyuwangi.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Teori Organisasi

Organisasi hadir sebagai bentuk dari kebutuhan individu untuk mengaktualisasikan diri mereka. Gerloff (1985: 4) mengasumsikan sebuah organisasi beroperasi melalui struktur, proses, visi, dan aturan yang membatasi ruang gerak anggotanya. Gerloff (1985: 4) menambahkan bahwa organisasi dapat dipahami sebagai fungsi dari persepsi manusia sehingga terdapat tiga kunci yang bisa dijadikan patokan dalam memahami organisasi di antaranya sebuah organisasi harus memiliki visi, rencana, dan terdiri dari kumpulan beberapa orang. Proses penerapannya tidak semua hal yang mencakup tiga kata kunci di atas sebagai sebuah organisasi sehingga dapat menambahkan bahwa suatu perkumpulan dikatakan sebagai organisasi, jika memiliki *goal* atau cita-cita atau tujuan yang jelas ditempatkan dan diprioritaskan, dan dikomunikasikan kepada para anggotanya, memiliki sistem, dan struktur yang didesain untuk memenuhi tujuan anggotanya sudah dapat dikatakan sebagai organisasi.

Gerloff menjelaskan bahwa (1985: 6 - 9) organisasi dibagi menjadi tiga poin utama, yakni manajerial, *prototype* dan pengolah informasi. Organisasi sebagai manajerial dipahami sebagai hasil dari perilaku fisik dari proses manajemen yang dinamis mencakup fungsi *planning*, *organizing*, *directing*, dan *controlling*. Organisasi sebagai *prototype* melihat organisasi sebagai sebuah rancangan atau model dari keputusan manajerial yang digunakan untuk menilai kemungkinan dilaksanakannya ide atau teori dari manajer. Adapun organisasi sebagai pengolah informasi melihat sebuah organisasi sebagai proses transformasi sistem oleh karena itu, dibutuhkan pengumpulan dan penafsiran informasi dalam konteks pengambilan keputusan dalam organisasi (Tushman and Nadler dalam Gerloff 1985 : 280).

Dalam karyanya “*Organizational Theory and Design A Strategic Approach for Management*” Gerloff (1985: 9) mengungkapkan bahwa sebuah organisasi juga bisa dipandang sebagai sistem terbuka dan memiliki interaksi dengan

lingkungan. Menurut Gerloff sistem terbuka ini memiliki keuntungan yakni dapat meningkatkan sensitifitas manager terhadap kejadian ataupun perubahan yang berada di luar organisasi dan memiliki dampak terhadap kinerja organisasi. Berdasar pada penjelasan Gerloff, makna organisasi dipahami sebagai sebuah paradigma sebagaimana yang diutarakan oleh Kuhn (1970) dalam Pfeffer pada buku "*Organizations and Organization Theory*" (1982) bahwa paradigma merujuk pada sebuah cara melakukan sesuatu dan melihat sesuatu di dunia.

Menurut Pfeffer (1982) terdapat beberapa dampak yang ditimbulkan dengan melihat organisasi sebagai sebuah paradigma. Ilmu tentang paradigma tidak mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, hal ini disebabkan oleh paradigma organisasi yang hanya akan mengubah organisasi menjadi sistem tertutup. Sheldon (1980) dalam Pfeffer (1982: 230) menggunakan ide paradigma sebagai *diagnostic* yakni membantu dalam meramalkan berbagai hal atau isu yang berdampak pada organisasi sama seperti yang dikisahkan oleh Rounds (1979) dalam Pfeffer (1982: 230) bahwa perubahan paradigma terjadi karena adanya nilai sosial yang dominan dalam masyarakat.

Organisasi di berbagai instansi memiliki ciri-ciri fisik seperti bangunan, kantor, pabrik-pabrik, perkakas kantor dan berbagai atribut fisik lainnya. Pemahaman semacam ini dapat dikategorikan organisasi sebagai struktur fisik (Pfeffer 1982: 260). Pendapat tersebut didukung dengan pendapat Collins (1981) bahwa karakter fisik dari sebuah organisasi berhubungan dengan tempat-tempat tertentu yang dijadikan tempat aktivitas organisasi bisa berupa tempat pertemuan konferensi, interaksi nonformal di tempat tertentu dan sebagainya (Pfeffer 1982: 260)..

Organisasi memiliki ciri fisik yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, selain itu organisasi juga bisa dipahami sebagai sebuah jaringan relasi yang mana menurut Weick (1969) dalam Pfeffer (1982) adalah sebagai proses pengembangan pola interaksi yang stabil dan perlu dicatat bahwa pola tersebut berfungsi untuk menghapus beberapa ketidakjelasan yang terjadi pada proses interaksi.

Organisasi hadir sebagai bentuk dari kebutuhan individu untuk mengaktualisasikan diri mereka. Gerloff (1985: 4) mengasumsikan sebuah organisasi beroperasi melalui struktur, proses, visi, dan aturan yang membatasi ruang gerak anggotanya. Gerloff (1985: 4) menambahkan bahwa organisasi dapat dipahami sebagai fungsi dari persepsi manusia sehingga terdapat tiga kunci yang bisa dijadikan patokan dalam memahami organisasi di antaranya sebuah organisasi harus memiliki visi, rencana, dan terdiri dari kumpulan beberapa orang.

Demikian halnya dengan Baznas dibentuk dengan tujuan dan visi, rencana dan personalisa yang jelas. Dalam hal ini visi terbentuknya Baznas yaitu menjadi Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah dan Wakaf yang amanah, transparan dan professional untuk memberdayakan masyarakat. Kegiatan yang dilakukan dengan target-target tertentu dalam waktu tertentu pula, rencana-rencana kegiatan tersebut tentu harus diprogram dan direncanakan dengan prosedur-prosedur yang jelas baik dalam jangka waktu tahunan atau jangka panjang, sehingga tujuan pencapaiannya pun bisa diprediksi dan direncanakan oleh pengurus terpilih. Rencana kegiatan yang dilakukan misalnya diawal tahun merancang agenda kegiatan, perencanaan melakukan sosialisasi, agenda pengumpulan dana dari para muzaki, program distribusi kepada mustahik, proses distribusi dan evaluasi serta pembuatan laporan akhir tahun. Semua rangkaian kegiatan tersebut dilaksanakan dengan disiplin, mengingat peran dan kontribusi maupun target capaian organisasi masyarakat ini.

2.2 Efektivitas Organisasi

Efektivitas tercapai apabila *goal-goal* atau tujuan dalam organisasi sudah tercapai (Cunningham, dalam Gerloff 1985:155). Gerloff memaparkan beberapa elemen yang mempengaruhi efektivitas organisasi di antaranya efisiensi (biaya inventaris, biaya buruh biaya barang penjualan dsb.), efektivitas (pergantian karyawan, ketidakhadiran, jumlah keluhan sikap pegawai, iklim organisasi hubungan interpersonal, kepuasan komunitas terhadap organisasi, kepuasan dari *supplier* dengan organisasi, kepuasan konsumen, kemampuan untuk mengidentifikasi masalah atau kesempatan, tanggung jawab sosial, kualitas hidup dan dampak lingkungan). Efektivitas organisasi juga dikemukakan oleh

Ivancevich, Gibson, dan Donnely (1994: 32) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa elemen di antaranya produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi, perkembangan, dan kualitas hidup.

Proses penerapannya tidak semua hal yang mencakup unsur-unsur efisien dan efektif sebagai sebuah organisasi sehingga dapat menambahkan bahwa suatu perkumpulan dikatakan sebagai organisasi, jika memiliki *goal* atau cita-cita atau tujuan yang jelas ditempatkan dan diprioritaskan, dan dikomunikasikan kepada para anggotanya, memiliki sistem, dan struktur yang didesain untuk memenuhi tujuan anggotanya sudah dapat dikatakan sebagai organisasi.

Dalam hal ini Lembaga Baznas di Kabupaten Jember dan Banyuwangi sebagai sebuah organisasi juga didirikan dengan landasan-landasan tersebut, antara lain.

a. Goal

Baznas dibangun dengan tujuan yang jelas yaitu, seperti yang telah tertuang dalam visi dan misi, tujuan-tujuan tersebut bila dirinci bisa diidentifikasi sebagai berikut, menumbuhkan kesadaran dan kesepakatan umat Islam dalam mempersatukan potensi melalui Zakat, infak, sedekah dan wakaf. Juga memberdayakan umat dibidang ekonomi pendidikan dan dakwah

b. Dikomunikasikan kepada para anggotanya

Keberadaan Baznas dan program-program disusun dan tersosialisasi kepada para anggotanya, karena setiap akhir tahun dilakukan pertemuan untuk melakukan evaluasi atas program-program yang telah dilakukan dan akan dilakukan, sehingga semua capaian dan target program diketahui bersama-sama. Demikian juga Visi dan Misi dan program kegiatan tersosialisasi dengan jelas melalui koran, majalah, banner, poster dan brosur baik kepada publik maupun anggota

c. Memiliki sistem

Sistem aturan Baznas dibuat setelah organisasi terbentuk. Sistem ini merupakan bertujuan untuk mengatur setiap anggota agar tujuan dan kerja sama terjalin dengan kapasitas yang efisien, efektif dan bertanggung jawab. Dengan

adanya Sistem dalam Baznas, tidak akan anggota atau publik yang merasa tercederai karena aturan aturan tersebut dibahas bersama.

d. Terstruktur

Lembaga Baznas sudah mempunyai struktur kelembagaan yang tertuang dalam struktur organisasi, yang dipayungi oleh Pemerintah Daerah yang dalam hal ini adalah Bupati.

2.3 Organisasi Privat dan Publik

Organisasi Privat menurut Farnham dan Horton (1993: 27) merupakan sebuah organisasi yang dibentuk oleh sekelompok grup atau kumpulan orang untuk kepentingan pasar dan terkadang bagi kesejahteraan, hal yang membedakan adalah tujuan, kepemilikan akuntabilitas.

Antara sektor publik dan sektor privat sangat sulit dibedakan dalam praktiknya. Tomkins (dalam Farnham dan Horton, 1993: 29) telah menerangkan bahwa organisasi mulai dari sangat privat "*Fully Private*" sampai sangat publik atau "*Fully Public*" tanpa adanya persaingan. Tomkins mendeskripsikan hubungan kemandirian atau hubungan antarorganisasi di antara pasar dan bidang politik.

Berdasarkan paparan tersebut, lembaga zakat sebagai organisasi masyarakat memiliki beberapa kataristik organisasi. Mulai dari tujuan tertentu dan merupakan kumpulan berbagai manusia, mempunyai hubungan sekunder (impersonal), mempunyai tujuan yang khusus dan terbatas, mempunyai kegiatan kerjasama pendukung, terintegrasi dalam sistem sosial yang lebih luas, menghasilkan barang dan jasa untuk lingkungannya; dan sangat terpengaruh atas setiap perubahan lingkungan dalam Baznas

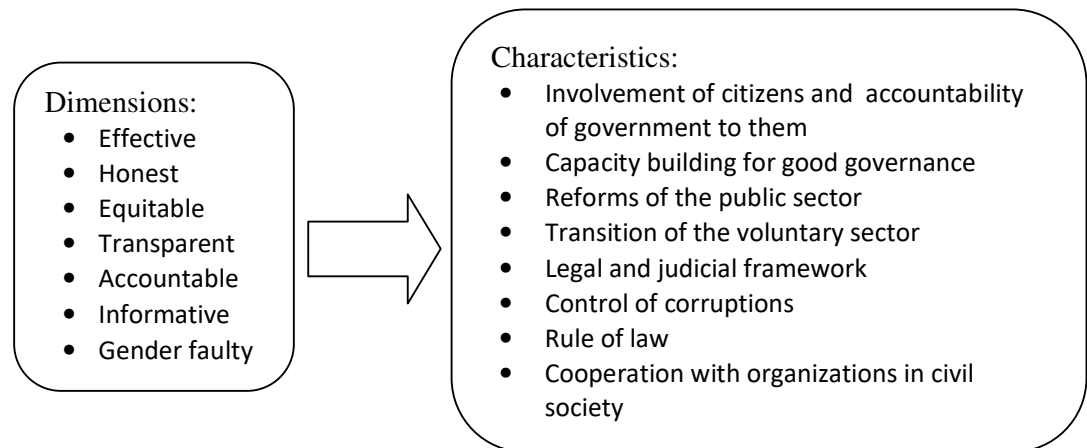
Model organisasi dalam pengelolaan Baznas sangat dipengaruhi pola oleh tujuan organisasi itu dibentuk. Ada organisasi yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan dan adapula organisasi yang sifatnya sosial. Organisasi yang sifatnya sosial ini juga memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan organisasi lain, yaitu; (1) tidak komersial; (2) merupakan organisasi formal; (3) dibutuhkan oleh masyarakat; (4) bukan usaha pribadi; (5) berorientasi pada kesejahteraan manusia.

Berdasarkan karakteristik organisasi sosial yang disebutkan diatas, Lembaga zakat dalam hal ini Baznas tidak termasuk sebagai lembaga yang berorientasi non profit sehingga dapat dikategorikan sebagai organisasi sosial, karena Baznas sebagai Organisasi pengelola zakat tidak bertujuan untuk tujuan komersil, namun tujuan lebih bersifat sosial. Baznas sebagai organisasi formal dibutuhkan keberadaannya oleh masyarakat, selain sebagai wadah untuk menyalurkan zakat, juga melakukan tugas pengelolaan dana zakat tersebut secara profesional untuk kesejahteraan masyarakat banyak terutama masyarakat yang membutuhkan.

2.4 Paradigma *Good Governance*

Pergeseran hal baru dari konsep *governance* masih ada hubungan dengan pergeseran paradigma pembangunan dan aktivitas lembaga internasional, seperti pendapat UNDP (1995) sebagai berikut :

“governance as fundation for sustainable human development” the thinking about governance as asystem advanced with the introduction of key concepts such as accountability and equity. These values gave normative dimensions to the discussion surrounding governance and led to debates on the qualifications of good governance.” (Sukardi, 2013: 33).



Sumber : Issabelle Johson (1997)

Gambar 2.1

Dimensi dan karakteristik *governance* menurut lembaga-lembaga keuangan internasional (ADB, wordl bank, UNDP, dan OECD)

Pemahaman dari beberapa ahli tentang *governance* digambarkan dengan keberagaman pengertian berdasarkan pendapat dan kepentingan masing-masing pada setiap pengertian *governance*. Menurut substansinya, definisi tersebut dapat dibagi menjadi dua, yakni menganggap *governance* bersifat statis, dan menganggap *governance* sebagai suatu proses yang dinamis (Sukardi, 2013: 34), yang pada akhirnya *governance* diubah menjadi *good governance* dengan syarat adanya aturan hukum, norma, nilai dan kriteria seperti partisipasi, informasi, akuntabilitas, transparansi, efisiensi, efektivitas, kebebasan, keadilan, keamanan dan sebagainya. Konsepsi *governance* terkesan bersifat statis karakteristik dan dimensi konsep *governance* dari pemahaman statis, terlihat seperti pada gambar 2.1.

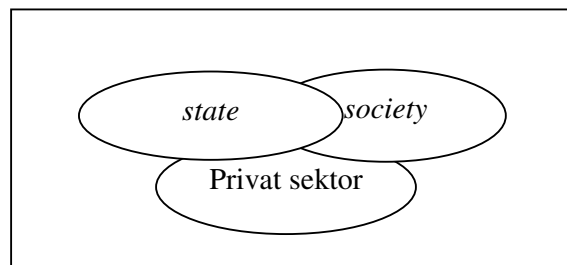
Konsep ekonomi, efisiensi, dan efektivitas untuk selanjutnya ditambahkan ke dalam *New Governance* oleh sejumlah penulis. Konsep baru ini menekankan orientasi pada nilai institusional dan administratif lain yang mulai mendominasi reformasi sejak tahun 2000. Model administrasi publik tradisional didominasi oleh sistem yang monosentris, dengan demikian *new public management* ditandai oleh struktur yang otonom, sedangkan *new governance* dicirikan oleh pemerintahan sendiri yang bersifat real dan pluralism manajerial. Sistem seperti ini disebut sistem yang polisentris (Gougis, 2012: 55).

Berdasarkan konsep globalisasi, terdapat fakta bahwa *New Governance* menekankan pada proses *networking* untuk memperkuat kapitalisme global, oleh karena itu, *networking* dalam *New Governance* haruslah melayani kemanusiaan dan mengambilnya menjadi dasar pemahaman terhadap proses perkembangan non material dalam masyarakat, dengan demikian, *new governance* berperan untuk memperdalam, memperluas dan memperkaya NPM dengan ciri-ciri manusiawi (Gougis, 2012: 55)

Good governance merupakan isu sentral yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan dari masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintah yang baik gencar dilakukan, hal tersebut seiring peningkatan taraf pendidikan masyarakat selain pengaruh globalisasinya. Pola lama terhadap penyelenggaraan pemerintah sudah

tidak sesuai dengan tatanan masyarakat yang telah berubah, maka merupakan hal wajar apabila hal itu di respon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang terarah demi terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang baik (Sedarmayanti, 2012: 4)

Institusi dari *governance* meliputi tiga domain, yaitu *state* (negara atau pemerintah), *privat sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat) yang saling berinteraksi menjalankan fungsinya masing masing. *State* berfungsi menjalankan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, *privat sector* menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi, dan politik. Berikut ini hubungan antar sektor dapat terkonsep seperti bagan dibawah ini.



Sumber : Sedarmayanti, *good governance* 2012

Gambar 2.2 Hubungan antarsektor

Negara sebagai salah satu unsur *governance*, di dalamnya termasuk lembaga-lembaga politik dan lembaga *sector public*. Sektor swasta meliputi perusahaan swasta yang bergerak di berbagai sektor informal lain, misalnya pasar. Terdapat anggapan bahwa sektor swasta adalah bagian dari masyarakat, namun sektor swasta dapat berbeda dengan masyarakat. Sektor swasta mempunyai kewajiban sosial, politik, dan ekonomi yang dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pasar dan perusahaan itu sendiri, sementara itu masyarakat (*society*) terdiri dari individual dan kelompok (baik yang terorganisir maupun tidak). Keduanya berinteraksi secara sosial, politik, dan ekonomi dengan aturan baik formal maupun tidak formal. *Society* meliputi lembaga swasta, swadaya masyarakat, organisasi profesi dan lain-lain (Sedarmayanti, 2012: 5).

Makna “good” dalam *good governance* mengandung dua pengertian. Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat dalam

pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan pengertian ini *good governance* berorientasi pada dua hal pertama, yakni orientasi ideal. Dalam hal ini negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Orientasi ini bertitik tolak pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituennya seperti; *legitimacy* apakah pemerintah dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyat atau tidak, *accountability* (akuntabilitas), *securing of human rights, autonomy and devolution of power* dan *assurance of civilian control*. Kedua, yakni pemerintah yang berfungsi secara ideal, dalam hal ini pemerintah secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi kedua ini tergantung kepada sejauh mana pemerintah mempunyai kompetensi dan sejauh mana struktur serta mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien (Sedarmayanti, 2012: 6).

Good governance zakat yang ideal adalah seperti yang diungkapkan oleh Sedarmayanti, yaitu adanya negara yang memayungi regulasi zakat. Negara dipercaya oleh masyarakat dalam regulasi zakat karena mengusung nilai-nilai efektif, efisien dan akuntabel. Paradigma tersebut sejalan dengan pola pikir Mardiasmo (2004: 17) yang menyatakan bahwa *governance* dapat diartikan sebagai cara mengelola urusan-urusan publik. *Governance* dipandang sebagai sistem yang kompleks dari interaksi antara struktur, tradisi, fungsi (tanggung jawab), dan proses yang ditandai dengan tiga nilai utama akuntabilitas, transparansi dan partisipasi.

2.5 Teori Fayol

Berikut ini adalah ke-14 prinsip manajemen yang dituliskan oleh Henry Fayol lengkap dengan penjelasannya :

1. Pembagian Kerja atau *Devision of Work*

Prinsip pembagian kerja kepada individu atau karyawan bertujuan untuk membangun sebuah pengalaman, dan untuk mengasah keahlian pada suatu bidang agar individu tersebut bisa menjadi lebih produktif dan

menguntungkan. Tujuan lainnya adalah agar nantinya kemudian individu tersebut akan memiliki pengetahuan lebih dibidangnya dan dapat memaksimalkan pengetahuannya untuk kelancaran manajemen perusahaan di tempat ia bekerja.

2. Wewenang dan Tanggung Jawa atau *Authority and Responsibility*

Kedua jenis prinsip manajemen ini adalah merupakan kunci dari pelaksanaan kerjasama usaha. Dengan adanya fungsi ini, manajer dapat menjadi jembatan anantara hubungan ke atas dan hubungan ke bawah. Maksudnya adalah harus ada kekuasaan yang memberikan perintah dan membuat seorang manajer ditaati. Tugas dan tanggungjawab dari seorang manajer perusahaan amatlah berat, untuk itu diperlukan manajer yang professional dalam memimpin perusahaan sehingga perusahaan dapat berhasil.

3. Disiplin atau *Discipline*

Sebuah perilaku disiplin amat erat kaitanya dengan wewenang dari seorang manajer. Para pemegang wewenang diharapkan dapat menanamkan sifat disiplin sehingga bisa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Adapun disiplin yang dimaksud dalam prinsip ini antarlain

- a. Kerajinan,
- b. Kesungguhan hati,
- c. Ketaatan dan kebiasaan,
- d. Kesiapan dan persetujuan, dan
- e. Tata krama antara organisasi tersebut dengan penduduk sekitar.

4. Kesatuan Perintah atau *Unity of Command*

Kesatuan perintah dalam prinsip ini maksudnya adalah suatu instruksi yang hanya boleh disampaikan oleh satu atasan atau manajer saja. dimana setiap karyawan harus mengetahui kepada siapa dia harus bertanggungjawab sesuai dengan kewenangan yang didapatnya. Manakala ada perintah ganda dari atasan lain, hal ini akan menyebabkan rusaknya wewenang dan tanggung jawan serta pembagian kerja dari seorang manajer.

5. Kesatuan Pengarahan atau *Unity of Direction*

Prinsip yang ke lima ini menyatakan bahwa, setiap golongan pekerja yang mempunyai misi dan tujuan yang sama harus memiliki satu rencana yang dipimpin oleh satu orang manajer saja. Adapun perbedaan prinsip *Unity of Direction* dengan prinsip sebelumnya *Unity of Command*, jika pada prinsip *Unity of Command* berkaitan dengan jalannya fungsi personalia, sedangkan *Unity of Direction* berhubungan dengan struktur perusahaan.

6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum atau *subodination of Individual Interest to General Interest*

Intinya prinsip ini mengajarkan bahwa kepentingan suatu kelompok harus bisa mengatasi kepentingan individu. Artinya prinsip ini menekankan kepada para karyawan harus mengabdikan kepentingan diri kepada kepentingan organisasi perusahaan. Hal tersebut di atas perlu untuk dilaksanakan agar supaya aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik. Prinsip ini akan terwujud manakala seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Jika pada subordinasi ini mengalami sebuah gangguan, maka disini manajemen harus turun tangan sebagai pihak yang memediasi atau mendamaikan.

7. Penggajian Pegawai atau *Remunerasi*

Henry Fayol menjelaskan prinsip penggajian karyawan atau pembayaran upah bagi karyawan harus dilakukan secara adil serta memberikan kepuasan yang maksimal kepada pegawai. Hal ini sebagai stimulus, yang mana ketika para karyawan merasakan kepuasan akan hak yang diterimanya maka secara otomatis akan merangsang semangat kerja untuk lebih giat dan rajin.

8. Pemusatan atau *Centralization*

Maksud dari pemusatan ini adalah, bahwasanya setiap organisasi haruslah memiliki pusat. Artinya begini, jadi sebuah perusahaan harus memiliki pusat yang jelas, untuk menunjukan hingga batas mana kewenangan itu diprioritaskan atau dibagi pada suatu organisasi perusahaan. Tanggung jawab terbesar dari sebuah organisasi atau perusahaan berada di tangan

seorang pemegang kekuasaan tertinggi, dalam hal ini adalah pimpinan atau manajer. Puncak ini juga berguna sebagai sebuah upaya untuk memberikan kejelasan perintah dan untuk menghindari adanya simpang siur akan sebuah kewenangan dan tanggungjawab.

9. Rangkaian Perintah –Hierarki atau *Chain of Command*

Prinsip dari sebuah rangkaian perintah adalah sebuah prinsip manajemen yang mewajibkan pemberian perintah dari atas kebawah harus mengambil jarak yang paling dekat. Hierarki ini ada untuk diterapkan kepada sebuah kesatuan arah perintah yang jelas dan efektif. Rantai perintah ini mengacu pada tingkatan bagian yang ada pada organisasi dari pemegang otoritas tertinggi dan yang paling rendah pada sebuah organisasi perusahaan.

10. Ketertiban atau *Order*

Ketertiban ini bisa dikatakan sebagai sebuah prinsip manajemen yang utama, karena pada umumnya tidak ada seorang pun yang bisa bekerja dalam keadaan yang kacau. Ketertiban dalam suatu pekerjaan akan terwujud apabila semua karyawan memiliki ketertiban dan sikap disiplin yang tinggi.

11. Keadilan atau *Equity*

Keadilan merupakan sebuah sikap yang disukai oleh semua kalangan. Keadilan menurut Atmosudirdjo adalah sebuah bentuk realisasi dari suatu yang sudah ditetapkan. Keadilan atau kewajaran bagi para karyawan membutuhkan banyak pikiran sehat, pengalaman dan kebaikan hati. Prinsip tersebut mutlak harus dilakukan manajemen untuk memperlakukan karyawan dengan wajar atau memberikan secara penuh apa yang telah menjadi haknya, atau bisa dibilang manajemen harus memperlakukan pegawainya dengan baik. Henry Fayol menjelaskan, prinsip keadilan dikatakan sebagai sesuatu yang dapat memunculkan kesetiaan dan kepatuhan karyawan, dengan cara mengkoordinasikan keadilan dan kebijakan para pimpinan dalam memimpin bawahan dan agar merangsang tumbuhnya rasa tunduk dan patuh kepada kekuasaan dari atasan.

12. Stabilitas Masa Jabatan dalam Kepegawaian atau *Stability of Tenur of Personel*

Sebuah kestabilan jabatan dan kepegawaian yang tetap harus dilakukan mengingat adanya pergantian karyawan pada perusahaan yang tinggi akan dapat menyebabkan biaya yang tinggi dalam produksi. Memerlukan waktu untuk pekerja agar dapat menyesuaikan diri dengan jabatan atau fungsinya yang baru dalam menjalankan tugas dengan baik. Karyawan akan bekerja lebih baik manakala mereka mendapatkan keamanan dan pekerjaan serta jenjang karir yang pasti

13. Prakarsa atau *Inisiative*

Prinsip ini menyatakan bahwa seorang pemimpin harus pandai dalam memberikan inisiatif. Inisiatif atau prakasi ini terdiri dari persaan, pikiran, keahlian, kehendak, serta pengalaman seseorang yang kemudain nantinya akan direalisasikan. Setiap prakasa atau sebuah inisiatif harus dihargai dengan setinggi-tingginya apabila bedampak cepat untuk penyelesaian pekerja dengna cara sebaik-baiknya dan memberikan manfaat yang luar biasa bagi organisasi atau perusahaan.

14. Semangat Kesatuan atau *Esprit de Corps*

Prinsip yang terakhir ini merupakan prinsip yang menyatakan bahwa setiap pegawai harus memiliki rasa kesatuan, senasib dan seperjuangan yang dapat menciptakan semangat kerja untuk lebih baik lagi. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik pastinya mampu menumbuhkan semangat persatuan tersebut.

Teori Fayol mengedepankan 14 prinsip diatas. Zakat termasuk barang privat yang dipublikkan, yakni perubahan dari barang privat mejadi barang publik. Ditinjau dari teori Fayol, Baznas merupakan perusahaan swasta yang mengelola barang privat yang dipublikkan, dalam hal ini Baznas bertindak sebaagai pengelola barang publik, Baznas mewakili pemerintah atau ditunjuk oleh pemerintah untuk menjalankan fungsi pemerintah untuk penyedia layanan publik. Baznas menjalankan jasa publik karena para muzaki tidak medistribusikan langsung zakatnya ke mustahik, tetapi menitipkannya

melalui Baznas, sehingga Baznas di Jember dan Banyuwangi menjadi penyambung hubungan antara privat dengan public yang akan dianalisis kinerjanya dengan 14 prinsip tersebut.

2.6 Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)

BAZNAS merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional. Pengelolaan zakat yang dimaksud mencakup mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat. BAZNAS juga merupakan bentuk perubahan sistem manajemen dari amandemen Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 BAZNAS bersifat independen dalam struktur pemerintahan. Dalam tatarannya, BAZNAS terbagi atas:

- BAZNAS Pusat, yaitu lembaga yang bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri dan berwenang melaksanakan tugas pengelolaan zakat secara nasional.
- BAZNAS Provinsi, yaitu lembaga yang dibentuk oleh Menteri Agama yang berwenang melaksanakan tugas pengelolaan zakat di tingkat provinsi.
- BAZNAS Kabupaten / Kota, yaitu lembaga yang dibentuk oleh Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam yang berwenang melaksanakan tugas pengelolaan zakat tingkat kabupaten / kota.

Struktur organisasi BAZNAS adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3 Struktur Organisasi BAZNAS

Dalam tatarannya, BAZNAS tidak dibentuk dalam unit Kecamatan. Hal ini dilakukan karena BAZNAS telah membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di setiap dinas pemerintahan, dan dikelola langsung oleh BAZNAS Kabupaten / Kota. Masing-masing wilayah mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan zakat.

2.7 Optimalisasi Peran Badan Amil Zakat Nasional

Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia mempunyai peluang yang sangat besar untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya lewat zakat. Namun demikian menurut beberapa penelitian yang dilakukan memberikan gambaran bahwa secara umum zakat di Indonesia belum banyak berdampak pada peningkatan kualitas kehidupan kaum miskin. Hal ini disebabkan karena pengelolaan zakat oleh lembaga amil zakat, baik Badan Amil Zakat (BAZ) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ) kebanyakan masih menggunakan manajemen tradisional. Oleh karena itu menurut Sudewo (2004) untuk meningkatkan kualitas kehidupan kaum miskin, maka disarankan untuk meninggalkan 15 tradisi yang selama ini berkembang di BAZ dan LAZ tersebut, kemudian menerapkan 4 prinsip dasar.¹

Kelima belas tradisi tersebut adalah: (1) *anggapan sepele*, bahwa zakat merupakan bantuan yang kemudian membentuk paradigma bahwa bantuan adalah pekerjaan sosial semata sehingga tidak perlu mendapat perhatian ekstra. (2) *kelas dua*, dimana zakat tidak perlu dikelola dengan serius, akan tetapi cukup dengan sisa-sisa tenaga saja, (3) *tanpa manajemen* akan tetapi pengelolaan zakat kebanyakan menggunakan intuisi sehingga pengelolaan zakat berjalan sesuai dengan persepsi masing-masing, (4) *tanpa perencanaan* karena bersifat bantuan, maka kapanpun bisa dijalankan, (5) pembentukan *struktur organisasi seringkali tumpang tindih*, (6) *tanpa fit and proper test* karena hal ini merupakan suatu hal yang sangat muluk bagi pengelolaan zakat yang bersifat bantuan tersebut, sehingga dengan demikian menimbulkan (7) *kaburnya batasan* antara wewenang

¹ Eri Sudewo, *Manajemen Zakat, Tinggalkan 15 Tradisi, Terapkan 4 Prinsip Dasar*, (Jakarta: IMZ, 2004), 11-20.

dan tanggung jawab, (8) *ikhlas tanpa imbalan* karena anggapan bahwa hal ini merupakan pekerjaan sosial, akan tetapi kemudian menimbulkan pengelolaan zakat (9) *dikelola paruh waktu*, (10) *lemahnya SDM*, (11) *bukan pilihan*, hal ini akan berpengaruh besar pada kondisi kejiwaan yang bersangkutan dan lembaga itu sendiri, (12) *lemahnya kreatifitas* yang menyebabkan program-program yang dilahirkan tidak inovatif, (13) *tanpa monitoring* dan evaluasi, (14) *tidak disiplin*, (15) *kepanitiaan tidak ada perencanaan kegiatan* yang sifatnya sporadis dan berjangka pendek.²

Lima belas persoalan yang dipaparkan Eri Sadewo (2004) sampai saat ini masih dapat dijumpai dalam LAZ dan BAZ. Dalam suatu kepengurusan BAZ misalnya, pengelola zakat masih “nyambi” dengan pekerjaan yang lain, seperti pendidik, pedagang, atau pekerjaan lain dengan alasan memenuhi kebutuhan ekonomi agar mampu beramal secara ikhlas pada saat mengelola asset zakat. Hal ini berarti, tenaga yang digunakan pada saat mengurus BAZ adalah sisa-sisa yang digunakan dalam pekerjaan ekonomis yang ia lakukan. Ini membuat penggalan potensi zakat tidak maksimal. Sedangkan 4 prinsip dasar yang dikembangkan: **Pertama**, prinsip rukun Islam yang dibedakan menjadi dua, yaitu rukun pribadi (ibadah ritual individual) dan rukun masyarakat (ibadah sosial). Zakat merupakan rukun masyarakat, yang artinya zakat merupakan bentuk ibadah vertikal kepada Allah sekaligus merupakan ibadah yang horizontal, karena menyangkut kebutuhan manusia.

Bagi Sadewo (2004), sifat dan karakter masing-masing ibadah dapat didekati menggunakan prinsip 5 W + 1 H. Dalam persoalan *how*, dalam ibadah zakat pengaturannya diserahkan kepada manusia. Sebab, sifat dan kebutuhan setiap manusia berbeda. Misalnya, ijab kabul atau penyerahan zakat dari muzakki dengan amil secara langsung tidak lagi banyak terjadi. Sebab, melalui perkembangan teknologi muzakki dapat menyalurkan dananya melalui mesin ATM atau transfer via bank. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan muzakki terhadap amil meningkat, tanpa harus bertatap muka dengannya. Selain itu,

² Eri Sudewo, *Manajemen Zakat, Tinggalkan 15 Tradisi, Terapkan 4 Prinsip Dasar*, (Jakarta: IMZ, 2004), 11-20.

kesalehan dalam ibadah zakat merupakan keberhasilan membentuk suatu masyarakat yang saling membantu berdasarkan kesadaran. **Kedua**, prinsip moral. Dalam pengelolaan zakat, para ‘âmil dituntut memiliki sifat jujur, amanah, siddiq, tanggung jawab, adil, kasih, gemar menolong, dan tabah. Menurut Sadewo, kejujuran menjadi kata kunci utama, sebab pengelolaan zakat belum dikontrol oleh lembaga resmi yang dapat memberikan sanksi, muzakki tidak tahu kemana zakatnya disalurkan, masyarakat seolah tidak punya hak memantau pengelolaan zakat.

Ketiga, prinsip lembaga.³ Ada beberapa prinsip kelembagaan yang harus dimiliki oleh lembaga zakat agar bisa dipercaya oleh donatur dan masyarakat, yaitu: figur yang tepat, non-politik, non-golongan, independen, dan netral obyektif. **Keempat**, prinsip manajemen. Terdapat dua gaya dalam manajemen, yaitu *management by result* dan *management by process*. *Management by result* mementingkan hasil sehingga dengan demikian dia berjangka pendek, sedangkan *management by process* lebih mementingkan proses sehingga berjangka panjang.

Menurut Eri Sudewo, lembaga zakat lebih tepat menggunakan *management by process*. Hal ini disebabkan karena nilai yang menjadi landasan utama lembaga zakat menjadi pas dengan karakter dasar *management by process*, karena tujuan lembaga zakat adalah memberdayakan masyarakat. Untuk menuju pada pemberdayaan yang dimaksud dibutuhkan waktu yang cukup. Di samping itu, dibutuhkan pula partisipasi dan pengertian muzakki, mustahiq, mitra kerja, pemerintah, dan masyarakat. Prinsip pertama, dalam pandangan penulis sudah terapkan. Sudah banyak BAZ yang berinovasi dalam melakukan penggalan potensi zakat, salah satunya memanfaatkan perkembangan teknologi informasi. Hampir semua BAZ memiliki website dan jejaring sosial. Dengan demikian, masyarakat dapat mengakses program dan laporan pendayagunaan⁴ zakat, infaq, shadaqah untuk kepentingan mustahiq. Namun, Prinsip tidak berafiliasi dengan golongan tertentu, saat ini tengah menghadapi tantangan. Sebab, hal itu justru

³ Eri Sudewo, *Manajemen Zakat, Tinggalkan 15 Tradisi, Terapkan 4 Prinsip Dasar*, (Jakarta: IMZ, 2004), 11-20.

⁴ Eri Sudewo, *Manajemen Zakat, Tinggalkan 15 Tradisi, Terapkan 4 Prinsip Dasar*, (Jakarta: IMZ, 2004), 30-57.

menjadi syarat utama pendirian BAZ dalam Undang-Undang Pengelolaan Zakat yang baru. Kekhawatiran ini belum sepenuhnya terbukti hingga dikeluarkannya Peraturan Pemerintah sebagai aturan penjabar sekaligus aturan teknis. (Ramadhita, 2012)⁵

2.8 Penelitian Terdahulu

Menurut tinjauan peneliti, pembahasan tentang pengelolaan zakat telah banyak dibahas sebagai karya ilmiah. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti melakukan penelitian terhadap literatur yang relevan mengenai masalah yang menjadi objek penelitian, hal tersebut guna mendukung pemecahan persoalan yang diteliti.

Penelitian yang berkaitan dengan zakat pernah dibahas oleh Chaerul Akbar, Abdul Hamid Habbe, Muhammad Ashari (2012). Penelitian tersebut membahas tentang pengaplikasian konsep pajak sebagai cara alternatif pengelolaan pajak yang efektif. Chaerul dan kawan-kawan mencoba menawarkan persamaan antara konsep zakat dengan konsep pajak. Keduanya memiliki unsur paksaan dan unsur pengelola beserta perbedaan dari dasar hukum, segi nama dan sifat kewajibannya, sisi objek, presentase, dan pemanfaatannya. Konsep pajak dapat diterapkan agar diperoleh pengelolaan zakat yang efektif, misalnya, (1) memberikan sanksi kepada muzaki dan pengelola zakat yang lalai; (2) perbaikan sistem administrasi zakat yang terdiri dari fungsi, sistem dan lembaga; (3) adanya sistem informasi zakat; (4) pembentukan direktorat zakat seperti halnya pembentukan direktorat pajak; (5) pembentukan lembaga independen yang berperan sebagai auditor zakat.

Sri Fadilah (2011) dalam prosidingnya mencoba menyuguhkan model *Total Quality Management* (TQM) yang berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance*. Artinya, jika implementasi pengendalian intern dan implementasi *Total Quality Management* (TQM) diterapkan secara optimal pada LAZ (Lembaga Amil Zakat) seluruh Indonesia, maka penerapan *good*

⁵ Lihat dalam Ramadhita, *Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial*. Jurisdictie, Jurnal Hukum dan Syariah, Volume 3, Nomor 1, Juni 2012, 24-34

governance akan meningkat, terdapat pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap penerapan *good governance*.

Hal senada dijabarkan dalam disertasi N. Oneng Nurul Bariyah (2010) yang juga menawarkan konsep TQM pada lembaga pengelola zakat., berbeda dengan penelitian Gamsir Bachmid dan kawan-kawan (2011) yang menyoroti perilaku muzaki dalam membayar zakat mal. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ingin diwujudkan (keyakinan) dari ketaatan membayar zakat mal oleh muzaki meliputi empat bentuk yang utama, yaitu nilai ketaatan terhadap perintah Allah (nilai transenden-spiritual), nilai saling berbagi dan membantu orang lain (nilai sosial-humanistik), nilai keberkahan dan tambahan harta (nilai ekonomi-material), serta nilai kepuasan dan ketenangan jiwa atas kepemilikan harta (nilai moral-psikologis).

Perilaku muzaki dalam mengalokasikan pendapatan untuk konsumsi dapat berbeda-beda. Pertama, tujuan konsumen muzaki dalam alokasi pendapatan bukanlah maksimisasi *utility* saja tetapi juga optimalisasi *mashlahah*; Kedua, kepuasan (keseimbangan) konsumen muzaki tidak semata-mata ditentukan oleh jumlah barang dan jasa yang dikonsumsi (*utility*), tetapi juga sangat ditentukan oleh seberapa besar kemanfaatan (*mashlahah*) yang diberikan untuk membantu sesama melalui zakat dan infak; Ketiga, pengeluaran untuk zakat (jumlah zakat) tidak mengenal penurunan sehingga tidak mungkin zakat dikurangi untuk meningkatkan konsumsi barang atau jasa (tidak ada *Marginal Rate Substitution*, *MRS*, barang atau jasa terhadap zakat).

Penelitian Asep Saefudin Jahar (2010) mencoba mendeskripsikan masa depan Filantropi Islam Indonesia (Lembaga-lembaga Zakat dan Wakaf) dengan pandangan bahwa pengelolaan zakat modern dicirikan dari pengelolaan berdasar pada institusi (*institutional management*). Perbaikan tata kelola pengumpulan zakat dilakukan dengan dua hal. Pertama, mendorong partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Kedua, penetapan pengelola zakat sebagai badan publik.

Sistem akreditasi lembaga-lembaga zakat diartikan tanpa mengurangi independensi aktifitas lembaga namun dapat memperkuat peran lembaga dengan model sertifikasi dan kontrol. penguatan kapasitas, manajemen, sinergi efektivitas program dan merupakan penekanan yang dicapai akreditasi yang akhirnya memperkuat kepercayaan publik. Pendekatan ini juga akan mempermudah mengungkap potensi filantropi Islam secara akurat sehingga dengan sendirinya pendekatan hak-hak asasi manusia seperti digagas oleh An-Naim, akan bekerja dengan baik. Peran penting kerja sama antara negara dan masyarakat sipil (LAZ dan lembaga wakaf) menjadi kunci utama dalam mewujudkan sistem ini untuk membentuk modernisasi filantropi Islam Indonesia.

Abdul Malik, Arya Hadi Dharmawan, Titik Sumarti, dan Damsar (2010), mencoba membuat sebuah konstruksi sosial pengetahuan zakat yang terbangun sebagai pengetahuan zakat berbasis budaya pada komunitas di bawah kuasa agamawan, juga berbasis birokrasi pemerintah pada negara di bawah kuasa aparat dan berbasis manajemen industri pada korporasi, di bawah kuasa pengusaha. Tiga basis rasionalitas bekerja dalam praktik tata kelola zakat dewasa ini sebagai berikut.

- 1) Rasionalitas *asceticism* dan *altruism* sebagai basis etika moral LAZ komunitas
- 2) Rasionalitas *developmentalism* sebagai basis etika moral BAZDA
- 3) Rasionalitas ekonomi *maximize* atau *maximize utility* sebagai basis etika moral LAZ swasta.

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat dinamika kepentingan dalam yang berbeda-beda antara model lembaga tata kelola zakat yang diteliti.

Penelitian lainnya yang terkait dengan zakat adalah penelitian Zaenuri (2010) yang membahas mengenai persoalan prinsipal agen yang secara khusus dihadapi oleh pihak prinsipal, yakni, agen memiliki lebih banyak informasi dan memperoleh keuntungan dari informasi tersebut, prinsipal tidak dapat sepenuhnya mengawasi apa yang dilakukan agen, agen tidak memiliki spontanitas terhadap insentif untuk memaksimalkan *output* karena usaha tersebut sehingga agen cenderung lalai dan menyelesaikan tugasnya secara minimal, sehingga ada biaya

transaksi yang harus dikeluarkan untuk mengatasi masalah keagenan.

Letak persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu, yakni semua penelitian terdahulu hampir mempunyai kesamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yaitu sama dalam mengungkap tentang pengelolaan zakat. Penelitian Chaerul Akbar mencoba menyamakan konsep pajak dengan konsep zakat, sedangkan Sri Fadilah mencoba mengimplementasi metode *total quality management* (TQM) terhadap penerapan *good governance* zakat. Hal tersebut tidak jauh berbeda dengan disertasi Oneng yang juga menawarkan konsep TQM terhadap lembaga pengelola zakat dengan tujuan tidak hanya dapat meningkatkan daya saing semata melainkan memberikan manfaat terbaik bagi kemaslahatan umat di atas kepentingan lembaga. Penambahan model TQM dengan model *balanced scorecard* (BSC), *total quality management* (TQM), *ISO 9000* dan *goal model* ditulis oleh Abdul Halim Mohd Noor dalam jurnal internasional.

Asep dalam *Annual Conference on Islamic Studies* menawarkan pengelolaan zakat secara modern yakni pengelolaan berdasar pada institusi (*institutional management*). Dua hal dalam perbaikan tatakelola pengumpulan zakat antara lain, (1) mendorong partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan zakat, (2) penetapan pengelola zakat sebagai badan publik.

Abd. Malik dalam jurnalnya menemukan tiga basis rasionalitas bekerja dalam praktik tata kelola zakat dewasa ini. Tiga basis tersebut yaitu, (1) rasionalitas *asceticism* dan *altruism* sebagai basis etika moral LAZ komunitas, (2) rasionalitas *developmentalism* sebagai basis etika moral Bazda, (3) rasionalitas ekonomi *maximize* atau *maximize utility* sebagai basis etika moral LAZ swasta. Hal berbeda dijabarkan oleh Zaenuri (2010). Dalam disertasi Zaenuri menguraikan tentang beberapa masalah prinsipal agen yang secara khusus dihadapi oleh pihak prinsipal, pertama agen memiliki lebih banyak informasi dan memperoleh keuntungan dari informasi tersebut. Kedua prinsipal tidak dapat sepenuhnya mengawasi apa yang dilakukan agen. Ketiga agen tidak memiliki spontanitas terhadap insentif untuk memaksimalkan *output* karena usaha tersebut

sehingga agen cenderung lalai dan menyelesaikan tugasnya secara minimal, sehingga ada biaya transaksi yang harus dikeluarkan untuk mengatasi masalah keagenan. Dalam disertasi ini, peneliti menguraikan hubungan keagenan baik internal maupun eksternal yang terjadi dalam pengelolaan zakat di LAZ AZKA.

Walaupun sama-sama meneliti tentang pengelolaan zakat, apa yang ingin dilakukan peneliti berbeda dengan penelitian terdahulu. Peneliti ingin mengungkap tentang pengelolaan Baznas Kabupaten Jember dan Banyuwangi dengan menggunakan teori teori manajemen klasik dari Fayol, dimana ada 14 prinsip manajemen salah satunya ada prinsip keadilan dalam hal ini yang di maksud keadilan dalam hal pendistribusian dimana pemerintah daerah mengetahui kantong kantong kemiskinan di daerahnya. Kesatuan komando/kesatuan pengarahan, dalam hal ini penghimpunan zakat dilakukan melalui arahan dari Baznas dan *policy* dari pemangku kebijakan (Bupati).

Pembagian kerja berkolaborasi dengan pendayagunaan zakat dimana pendayagunaan dilakukan dengan berbagai macam bentuk seperti : pemeliharaan hewan ternak, simpan pinjam, pemberian modal, pemberian bahan baku otoritas dan tanggung jawab. Dalam hal ini baznas maupun Pemda bertanggung jawab dalam memberikan laporan dalam pengelolaan zakat secara transparan dan akuntabel kepada muzakki dan masyarakat.

Tabel 2.1
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
1.	Chaerul Akbar Abdul Hamid Habbe Muhammad Ashari	Penerapan Konsep Pajak dan Zakat (Sebagai Alternatif Pengelolaan Zakat Secara Efektif)	Penelitian, th 2012 universitas Hasanudin Makasar	Terdapat persamaan antara konsep zakat dan konsep pajak, yaitu keduanya memiliki unsur paksaan dan unsur pengelola dan perbedaannya dari segi nama, dasar hukum dan sifat kewajibannya, serta dari sisi objek, persentase, dan pemanfaatannya. Konsep pajak yang dapat diterapkan agar diperoleh pengelolaan zakat yang efektif yaitu, pemberian sanksi kepada pengelola zakat dan muzaki yang lalai, perbaikan sistem administrasi zakat yang terdiri dari fungsi, sistem dan lembaga, adanya sistem informasi zakat, pembentukan direktorat zakat seperti halnya pembentukan direktorat pajak, dan yang terakhir pembentukan lembaga independen yang berperan sebagai auditor	Penelitian ini mencoba menyamakan konsep pajak dan konsep zakat sehingga akan tercapai pengelolaan yang efektif. Peneliti fokus pada hubungan internal dan eksternal dalam pengelolaan zakat yang sesuai dengan prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan

2.	Sri Fadilah	Analisis Penerapan “ <i>Good Governance</i> ” Dilihat dari Implementasi Pengendalian Intern dan “Total Quality Management”	Prosiding SNaPP, 2011 Sosial, Ekonomi, dan Humaniora ISSN 2089-3590	Secara simultan implementasi pengendalian intern dan implementasi <i>total quality management</i> berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap penerapan <i>good governance</i> . Artinya jika implementasi pengendalian intern dan implementasi <i>total quality management</i> diterapkan secara optimal pada LAZ (lembaga amil zakat) seluruh Indonesia, maka cenderung penerapan <i>good governance</i> meningkat. Kemudian, terdapat pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi <i>total quality management</i> terhadap penerapan <i>good governance</i> . Selain itu terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern terhadap penerapan <i>good governance</i>	Dalam prosidingnya menerangkan model <i>total quality management</i> (TQM) dalam pengelolaan zakat, yang mana diharapkan dapat berpengaruh terhadap penerapan prinsip prinsip <i>good governance</i> . Dalam hal ini ada sedikit kesamaan dengan penelitian yang hendak peneliti lakukan, yaitu sama sama menggunakan prinsip <i>good governance</i> namun peneliti tidak menggunakan model TQM dalam menggali data. Peneliti menggunakan deskriptif kualitatif, dn lebih focus pada hubungan internal dan eksternal yang menghasilkan suatu model <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan
----	-------------	--	---	---	---

3.	Gamsir Bachmid Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo Kendari	Perilaku Muzaki dalam Membayar Zakat Mal (Studi Fenomenologi Pengalaman Muzaki di Kota Kendari)	Jurnal Terakreditasi SK Dirjen Dikti No 66b/DIKTI/K EP/2011 ISSN: 1693- 524143	Nilai-nilai yang ingin diwujudkan (keyakinan) dari ketaatan membayar zakat mal oleh muzaki meliputi empat bentuk yang utama adalah nilai ketaatan pada perintah Allah (nilai transenden-spiritual), nilai saling berbagi dan membantu orang lain (nilai sosial-humanistis), nilai keberkahan dan tambahan harta (nilai ekonomi-material), dan nilai kepuasan dan ketenangan jiwa atas kepemilikan harta (nilai moral-psikologis).	Jurnal ini melihat perilaku para muzaki dalam hal membayar zakat sehingga menghasilkan nilai nilai keyakinan. Dalam hal ini perilaku muzaki juga termuat dalam penelitian yang peneliti lakukan karena dari perilaku tersebut muncul berbagai model pengelolaan yang ada dalam penelitian yang mana nantinya akan menghasilkan sebuah model pengelolaan zakat yang berdasarkan yang berprinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan
----	--	---	---	---	---

4.	Asep Saefudin Jahar	Masa Depan Filantropi Islam Indonesia (Lembaga-lembaga Zakat dan Wakaf)	<i>Annual Conference on Islamic Studies</i> Banjarmasin , 1 – 4 November 2010 (ACIS) Ke - 10	Pengelolaan zakat modern dicirikan dari pengelolaan berdasar pada institusi (institutional management). Perbaikan tata kelola pengumpulan zakat dilakukan dengan dua hal. Pertama, mendorong partisipasi, transparansi, akuntabilitas dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Kedua, penetapan pengelola zakat sebagai badan publik.	Kalau Asep menekankan pada perilaku organisasi dalam pengumpulan zakat. Sedangkan penelitian yang peneliti lebih difokuskan pada hubungan keagenan antara muzaki, mustahik dan lembaga amil zakat AZKA.
5.	Abd. Malik, Arya Hadi Dharmawan, Titik Sumarti, dan Damsar	Konstruksi Sosial Kuasa Pengetahuan Zakat Studi Kasus Lembaga Amil Zakat di Propinsi Jambi dan Sumatera Barat	Sodality: Jurnal Transdisiplin Sosiologi, Komunikasi, dan Ekologi Manusia I Agustus 2010, hlm. 193-214 ISSN : 1978-4333, Vol. 04, No. 02	Konstruksi sosial pengetahuan zakat yang terbangun adalah Pengetahuan zakat berbasis budaya pada komunitas di bawah kuasa agamawan, berbasis birokrasi pemerintah pada negara dibawah kuasa aparat, dan berbasis manajemen industri pada koorporasi, di bawah kuasa pengusaha. Tiga basis rasionalitas bekerja dalam praktik tata kelola zakat dewasa ini, yaitu: 1) rasionalitas <i>asceticism</i> dan <i>altruism</i> sebagai basis etika moral LAZ Komunitas 2) rasionalitas <i>develomentalism</i> sebagai basis etika moral Bazda dengan, 3) rasionalitas ekonomi <i>maximize</i> atau <i>maximize utility</i> sebagai basis etika moral LAZ	Dinamika kepentingan dalam tata kelola zakat, dalam penelitian ini menemukan kepentingan yang berbeda-beda antara model lembaga tata kelola zakat yang diteliti. Sedangkan, dalam penelitian yang peneliti lakukan membuat model pengelolaan zakat yang melihat hubungan keagenan dengan menggunakan prinsip prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan

				swasta.	
6.	N. Oneng Nurul Bariyah	Kontekstualisasi Total <i>Quality Management</i> dalam lembaga pengelolaan zakat untuk pemberdayaan ekonomi masyarakatan (prinsip & praktik)	Disertasi, 2010, UIN Jakarta	Konsep TQM pada lembaga pengelola zakat merupakan upaya perbaikan terus menerus yang bertujuan untuk mengimplementasi kan tujuan zakat agar meningkatkan kualitas keimanan muzaki dan meningkatkan kesejahteraan mustahik. TQM lembaga pengelola zakat tidak berorientasi pada peningkatan daya saing semata melainkan memberikan manfaat terbaik bagi kemaslahatan umat di atas kepentingan lembaga	Disertasi ini menekankan pada hubungan keagenan dan prinsip prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan
7.	Ataina Hidayati & Achamd Tohirin	Proceedings of Seventh International Conference The Tawhidi Epistemology Zakat and Waqaf Economy Bangli	Proceedings 6-7 Januri 2010	Penelitian ini mencoba membandingkan tingkat efektivitas zakat di tiga negara yaitu, Pakistan, Malaysia dan Indonesia. Pengelolaan zakat di Pakistan , Indonesia, dan Malaysia menunjukkan berbeda karakteristik dalam hal pendekatan yang mereka gunakan . Pakistan cenderung menggunakan terpusat pendekatan seperti yang ditunjukkan oleh keberadaan dewan pusat zakat dan dia memiliki lima tingkat organisasi zakat. Sementara itu	Jurnal ini mengomparasikan pengelolaan zakat di tiga negara. Penelitian yang peneliti lakukan melihat di bagian wilayah dari Indonesia.

				dalam pengelolaan zakat Indonesia cenderung mengikuti desentralisasi. Di sisi lain, pengalaman Malaysia memberikan pembelajaran menarik dalam jangka pengelolaan zakat dengan memusatkan pada tingkat negara karena otoritatif kekuatan masing-masing Sultan tentang masalah agama , termasuk zakat .	
8.	Abd. Halim Mohd Noor	British Journal of Economic, Finance and Management Sciences, “menilai kinerja organisasi nirlaba: sebuah kerangka lembaga zakat”	Jurnal ; Agustus 2012 Vol 5 (1	Penelitian ini mencoba menilai pengukuran kinerja sebuah organisasi lembaga zakat dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> , <i>Total Quality Management (TQM)</i> , <i>ISO 9000</i> dan <i>Goal Model</i> . Tulisan ini mengusulkan kerangka kerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja untuk lembaga zakat, dengan mempertimbangkan bahwa langkah-langkah nonkeuangan adalah sebagai penting sebagai input , proses dan output langkah dan hasil pengukuran.	Jurnal ini menggunakan tiga metode dalam mengukur kinerja lembaga zakat yaitu dengan BSC, TQM dan ISO, sedangkan penelitian yang di lakukan oleh peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menitikberatkan pada hubungan keagenan dengan prinsip prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan
9.	Zaenuri	Makna dan Tata Kelola	Disertasi 2010	meguraikan tentang beberapa masalah prinsipal agen yang secara khusus	Disertasi ini mencoba menguak hubungan

		Zakat dalam Perspektif Ekonomi Kelembagaan		dihadapi oleh pihak principal yaitu pertama agen memiliki lebih banyak informasi dan memperoleh keuntungan dari informasi tersebut. Kedua prinsipal tidak dapat sepenuhnya mengawasi apa yang dilakukan agen. Ketiga agen tidak memiliki spontanitas terhadap insentif untuk memaksimalkan <i>output</i> karena usaha tersebut sehingga agen cenderung lalai dan menyelesaikan tugasnya secara minimal, sehingga ada biaya transaksi yang harus dikeluarkan untuk mengatasi masalah keagenan	keagenan baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan zakat dan membuat suatu model pengelolaan zakat yang mengaplikasikan prinsip-prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan
10.	Nurul Widyawati Islami Rahayu	Hubungan Keagenan dalam Tata kelola Zakat di Lembaga Zakat Infak Sedekah & Wakaf (AZKA) Al Baitul Amin Jember	Disertasi 2014	Mengetahui pengelolaan zakat di AZKA dan mengkaji hubungan keagenan internal dan eksternal dalam pengelolaan zakat di lembaga AZKA Kabupaten Jember	Melakukan penelitian mengenai hubungan keagenan pengelolaan zakat yang meliputi peng-himpunan, pendistribusian, pendayagunaan dan pelaporan zakat yang dikorelasikan dengan prinsip-prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, karena penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan pengelolaan zakat di salah satu institusi zakat, yaitu BAZNAS Kabupaten Jember dengan studi perbandingan pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Banyuwangi. Pengumpulan data dilakukan dengan penelitian lapangan.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini mengarahkan perhatian pada kajian tentang zakat sebagai rukun Islam yang ketiga. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari lapangan melalui observasi langsung sebagai data primer, dan juga menggunakan informasi yang telah terdokumentasikan baik berupa buku, leaflet, jurnal dan makalah ilmiah maupun hasil penelitian sebelumnya sebagai data sekunder. Penelitian ini memilih pendekatan kualitatif yaitu jenis pendekatan penelitian yang tidak saja berambisi mengumpulkan data dari sisi kuantitasnya, tetapi sekaligus ingin memperoleh pemahaman lebih mendalam di balik fenomena sosial yang berhasil direkam untuk diteliti.

Persoalan zakat yang cukup kompleks dipandang lebih tepat diteliti dengan pendekatan kualitatif untuk memperoleh jawaban yang lebih bersifat mementingkan aspek kedalaman, dan bukan hanya berorientasi pada keluasan cakupannya. Walaupun begitu, pendekatan kuantitatif juga digunakan sejauh menyangkut angka-angka perolehan dalam pengumpulan zakat sebab penelitian ini juga memperhatikan aspek pengumpulan data kuantitatif seperti berupa besaran-besaran perolehan dana zakat, persentase distribusi dana zakat kepada asnaf (masing-masing kelompok mereka yang berhak menerima zakat), dan jumlah amil zakat yang menyebar di seluruh lokasi penelitian, baik yang sudah maupun yang belum menjalankan fungsinya sesuai dengan syariah berupa

pelaporannya. Obyek dan lokasi penelitian ini mengarahkan perhatian pada Badan Amil Zakat (BAZ) Nasional yang berada di Kabupaten Jember dan Banyuwangi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan bersamaan waktunya dengan pengumpulan data itu sendiri dan juga setelah proses pengolahan data.

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif. Artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berasal dan naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Tujuan penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realita empirik di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas. Oleh karena itu penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini adalah dengan mencocokkan antara realita empirik dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode deskriptif. Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia pada kawasannya sendiri, dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.¹ (Moleong, 2005)

Adapun penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan secara jelas bagaimana praktek 4P dilakukan pada setiap BAZNAS di Kabupaten Jember dan Banyuwangi, sedang data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersifat deskriptif. Data hasil penelitian berupa kata-kata dan dipaparkan sesuai dengan kejadian dalam penelitian. Melihat karakteristik penelitian seperti yang dipaparkan tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya.

Jenis penelitian deskriptif ini juga sering disebut noneksperimen, karena pada penelitian ini, peneliti tidak melakukan kontrol dan memanipulasi variabel penelitian. Dengan penelitian deskriptif, peneliti memungkinkan untuk melakukan hubungan antar variabel, mengembangkan generalisasi dan mengembangkan teori yang memiliki validitas universal. Penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara cepat.

¹ Lexy.J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 4.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian akan dilakukan, beserta jalan dan kotanya. Adapun lokasi penelitian dilakukan di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada banyaknya Lembaga Amil Zakat dan Badan Amil Zakat (LAZ dan BAZ), dan yang terbanyak di Jawa Timur ada di Kabupaten Jember dan Banyuwangi.

Lokasi penelitian ini terletak di dua Kabupaten, yaitu Kantor BAZNAS Kabupaten Jember, yang beralamat di blok H-18, Jalan Nusantara, Kaliwates, Jember Regency Jember, serta Kantor BAZNAS Kabupaten Banyuwangi, yang beralamat di di Jl, Adi Sucipto No. 45B Banyuwangi. BAZNAS Jember berdiri tahun 2017, dimana merupakan amil zakat yang termuda di Kabupaten Jember, Sehingga masih belum sempurna dalam kegiatan pengelolaan zakat ini. Namun demikian Baznas dibentuk oleh pemerintah Daerah sehingga amil zakat ini berkoordinasi dengan Pemerintah Daerah. Lembaga Baznas terkenal dengan lembaga milik pemerintah, yang seharusnya menjadi contoh dalam berdakwah sehingga keberadaannya diakui oleh masyarakat, tetapi akuntabilitas Baznas masih kurang mendapatkan pengakuan dari masyarakat pada umumnya. Lain halnya dengan BAZNAS Banyuwangi yang sudah terlebih dahulu berdiri, dan tercatat lebih baik dalam kegiatan operasinya. Oleh karena itu, dalam penelitian kali ini, penulis ingin membandingkan kedua instansi tersebut dalam hal pengelolaan, demi tercapainya kebaikan pengelolaan zakat.

3.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini memiliki dua macam yaitu manusia dan non manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci (*key informants*), sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Posisi narasumber dalam penelitian kualitatif sangat penting karena ia tidak sekedar memberi respon melainkan juga sebagai pemilik informasi. Oleh karena itu, ia disebut informan yakni sumber informasi

atau sumber data dan pelaku yang juga ikut menentukan berhasil tidaknya sebuah penelitian berdasarkan informasi yang diberikan.

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dalam penentuan informan. Hal ini digunakan dengan tujuan untuk mencari dan merekrut informan tersembunyi yaitu kelompok yang tidak mudah diakses para peneliti melalui strategi pengambilan informan lainnya (Bungin, 2011: 109).

Manusia sebagai sumber data memiliki beragam kedudukan dan peran yang beragam. Oleh karena itu, peneliti harus mengenal secara lebih mendalam terhadap informannya dan memilih yang benar-benar bisa diharapkan memberikan informasi yang dibutuhkan sebagai ilustrasi, informan dapat berupa pelaku, pengamat, pengelola, perencana atau orang yang mengetahui informasi subjek lain yang diperlukan peneliti. Untuk penentuan informan dalam penelitian ini berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Spradley sebagai berikut²: 1) subjek cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktifitas yang menjadi objek penelitian, 2) subjek yang masih aktif terlibat dalam lingkungan aktifitas yang menjadi objek penelitian, 3) subjek mempunyai cukup banyak waktu untuk memberikan informasi, 4) subjek tidak dikondisikan ataupun direkayasa dalam pemberian informasinya, dan 5) subjek siap memberikan informasi dengan ragam pengalamannya.

Berdasarkan kriteria tersebut, maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yakni teknik pengambilan atau penentuan sampel sumber data dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu.³ Dengan kata lain penentuan atau pemilihan subjek atau sumber data dengan pertimbangan: 1) subjek terlibat langsung dalam proses pengolahan zakat; 2) adanya keterlibatan subjek dalam waktu lama dalam kegiatan pengelolaan zakat tersebut.

Terdapat beberapa pertimbangan yang digunakan untuk pemilihan informan penelitian, dalam proses pemilihan informan akan diupayakan dalam

² Spdley, I. P. *Ethnographic Interview*, (New York: bit, Rinehart and Winston, 1980), 12.

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 141.

tiga kategori. Pertama, informan sebagai seseorang yang memproduksi ide atau gagasan pengelolaan zakat di Baznas yang menjadi isu utamanya. Kedua, informan sebagai pelaku atau aktor yang terlibat langsung dalam pengelolaan zakat di Baznas, seperti muzaki, mustahik, dan pengurus Baznas. Ketiga, informan sebagai pengamat yang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan zakat di Baznas, seperti pengurus organisasi keagamaan. Informan yang dipilih sebagai pribadi yang unik dan spesifik (Sparringa, 2000: 7). Sesuatu itu dikatakan unik karena memiliki pengalaman-pengalaman yang khas dan spesifik karena memiliki harapan-harapan sendiri. Proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan *depth* (kedalaman), *richness* (kekayaan) dan *complexity* (kompleksitas) sebuah realitas sebagai hasil konstruksi sosial melalui individu-individu yang secara aktif melakukan interpretasi subjektif dan intersubjektif atas struktur dan teks yang ada.

Dengan demikian, teknik pengambilan data dalam penelitian ini diambil sumber yang dianggap paling mengerti dan paham tentang informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini. Oleh karena itu, sumber data dan informan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Anggota BAZNAS Kabupaten Jember ;
2. Anggota BAZNAS Kabupaten Banyuwangi ;
3. Para Muzaki dan Mustahiq.

Informasi yang diperlukan dari informan dalam penelitian ini adalah mengenai pandangannya mengenai konsep pengelolaan zakat yang digunakan oleh Baznas dan apa yang mereka harapkan dari konsep pengelolaan tersebut. Peneliti juga mencari informan yang mempunyai partisipasi dan berkomitmen membayar zakat, infak dan sedekah di Baznas.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dan penelitian adalah memperoleh data-data yang diperlukan. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Terdapat beberapa teknik pengumpulan data, di antaranya adalah wawancara, observasi dan

dokumentasi. Secara umum dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data menggunakan tiga macam teknik tersebut.

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara atau Interview Mendalam

Wawancara merupakan proses interaksi antara peneliti dengan informan atau responden guna memperoleh data atau informasi untuk kepentingan tertentu. Wawancara mendalam merupakan suatu cara memperoleh data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti⁴. Terdapat dua alasan pokok dipilihnya teknik wawancara yaitu 1) dengan menggunakan teknik wawancara, peneliti dapat menggali sesuatu yang diketahui, dirasakan dan dialami oleh subjek atau informan termasuk hal-hal yang tersembunyi, dan 2) dapat menggali data yang bersifat komprehensif (utuh atau lengkap).

Wawancara banyak digunakan dalam penelitian kualitatif, bahkan bisa dikatakan sebagai teknik pengumpulan data utama. Dalam penelitian kualitatif tidak disusun dan digunakan pedoman wawancara yang sangat detail. Secara garis besar, terdapat dua macam pedoman wawancara⁵:

- a) Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.
- b) Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check-list*.

Pedoman wawancara yang banyak digunakan adalah bentuk *semi structured*. Peneliti dalam penelitian ini akan menggunakan bentuk semi structured yang mana wawancara menanyakan serentetan pertanyaan yang telah terstruktur. Kemudian satu per satu diperdalam dalam mengkroscek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel dengan keterangan lengkap dan mendalam. Peneliti dalam penelitian ini akan melakukan wawancara terhadap sumber-sumber data yang dianggap sebagai

⁴ Burhan Bungin (Ed), *Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007) 157.

⁵ Ibid.

informan yang paling tahu tentang informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini.

Peneliti menentukan beberapa anggota BAZNAS sebagai informan dalam penelitian ini karena para anggota ini dinilai memahami pengelolaan zakat, memiliki pengetahuan terkait masalah pengelolaan zakat.

2. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif atau nonpartisipatif. Dalam observasi partisipatif (*participatory observation*), pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung. Sedangkan dalam observasi nonpartisipatif (*nonparticipatory observation*), pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan.

Pada awal observasi peneliti melakukan pengamatan terhadap pola hubungan yang terjadi di lingkungan lembaga Baznas. Peneliti dalam hal ini mengamati bagaimana 4P terlaksana di lihat dari teori Fayol, semua dilihat dari hubungan internal antara pimpinan dan pengelola dibawahnya, peneliti juga mengamati hubungan eksternal yang terjadi antara muzaki dengan Baznas dan Baznas dengan mustahik

Dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format pengamatan sebagai instrumen. Dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya mencatat data hasil observasi, tetapi juga mengadakan pertimbangan kemudian mengadakan penilaian ke dalam suatu skala bertingkat. Untuk mendapatkan data yang valid, lengkap, mendalam dan terpercaya, maka peneliti melakukan observasi langsung ke BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi guna mensinkronkan atau menyesuaikan data yang diperoleh dan hasil wawancara tersebut sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

3. Dokumentasi

Begitu pula dengan teknik dokumentasi yang merupakan teknik pengumpulan data yang tidak kalah pentingnya dengan teknik-teknik lainnya. Dokumentasi (*documentary study*) merupakan suatu teknik pengumpulan data

dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.

Penggunaan dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dan non manusia. Data-data yang bersumber dan non manusia merupakan sesuatu yang telah ada sehingga peneliti hanya memanfaatkannya untuk melengkapi data-data yang telah diperolehnya melalui pengamatan atau observasi dan wawancara dan informan. Dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan meramalkan terhadap permasalahan yang diteliti. Dokumen dibagi dua macam yaitu dokumen pribadi berupa buku harian, surat pribadi dan *autobiografi*. Bentuk dokumen lainnya adalah dokumen resmi yang berupa memo, pengumuman, instruksi, peraturan suatu lembaga, majalah, buletin, pernyataan dan bent yang disiarkan oleh media masa⁶.

Dokumen dalam penelitian ini antara lain, laporan keuangan Baznas, data muzaki dan mustahiq, kontrak antara Baznas dengan muzaki dan Baznas dengan mustahiq. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan pemilihan dan penghimpunan terhadap dokumen-dokumen yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah. Dokumen-dokumen tersebut diurutkan sesuai dengan sejarah kelahiran, kekuatan dan kesesuaian isinya dengan tujuan pengkajian. Kemudian isinya dianalisis, dibandingkan dan dipadukan. (sintesis) sehingga membentuk suatu hasil kajian yang sistematis, padu dan utuh.

3.6 Analisis Data

Untuk menganalisis data yang telah diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, maka peneliti akan melakukan analisis melalui pemaknaan atau proses interpretasi terhadap data-data yang telah diperolehnya. Analisis yang dimaksud merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan

⁶ Lexy.J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 165.

pemahaman peneliti tentang persoalan yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan bagi orang lain.

Analisis merupakan upaya mencari tata hubungan secara sistematis antara catatan hasil lapangan, wawancara mendalam dan bahan lain untuk mendapatkan pemahaman mendalam dan komprehensif tentang pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi. Untuk penelitian kualitatif, analisis data dalam prakteknya tidak dapat dipisahkan dengan proses pengumpulan data. Kedua kegiatan ini berjalan serempak, artinya analisis data dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai. Oleh karena itu, secara teoritik analisis dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang guna untuk memecahkan masalah dengan mencocokkan data yang diperoleh kemudian disintesis dan diinterpretasikan secara logis demi mendapatkan keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti.

Adapun tujuan analisis data ini adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Moleong (2005) yaitu:

1. Mengumpulkan informasi aktual secara terperinci yang melukiskan gejala-gejala yang ada
2. Mengidentifikasi masalah dengan memeriksa data-data yang memperlihatkan praktik-praktik yang berlaku
3. Melakukan evaluasi atau jika mungkin komparasi.

Penelitian ini tidak menguji suatu hipotesis yang diturunkan dari suatu teori, melainkan akan meneliti dan mengumpulkan data-data empiris dan lapangan mengenai pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi, kemudian peneliti akan menganalisisnya.

Data-data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan metode :

1. Analisis Deskriptif.

Metode deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data-data yang terkait dengan pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dimana setiap perusahaan harus bisa memaksimalkan setiap kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) dan bisa meminimalkan kelemahan (*weakness*) serta ancaman (*threats*). Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan Lembaga Pengelola Zakat yang dibentuk oleh pemerintah yang bersifat non struktural yang berkedudukan di Ibukota, Provinsi, dan Kabupaten/Kota. BAZNAS didirikan berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional (Direktorat Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama RI, 2012).

Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Dalam UU tersebut, BAZNAS dinyatakan sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama (Badan Amil Zakat Nasional, 2017). Dengan demikian, BAZNAS bersama Pemerintah bertanggung jawab untuk mengawal pengelolaan zakat yang berasaskan : syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi dan akuntabilitas.

BAZNAS menjalankan empat fungsi, yaitu (Badan Amil Zakat Nasional, 2017):

- 1) Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- 2) Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- 3) Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; dan
- 4) Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.

Untuk terlaksananya tugas dan fungsi tersebut, maka BAZNAS memiliki kewenangan (Badan Amil Zakat Nasional, 2017) :

- 1) Menghimpun, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat.
- 2) Memberikan rekomendasi dalam pembentukan BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, dan LAZ
- 3) Meminta laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada BAZNAS Provinsi dan LAZ.

Profil Badan Amil Zakat Nasional

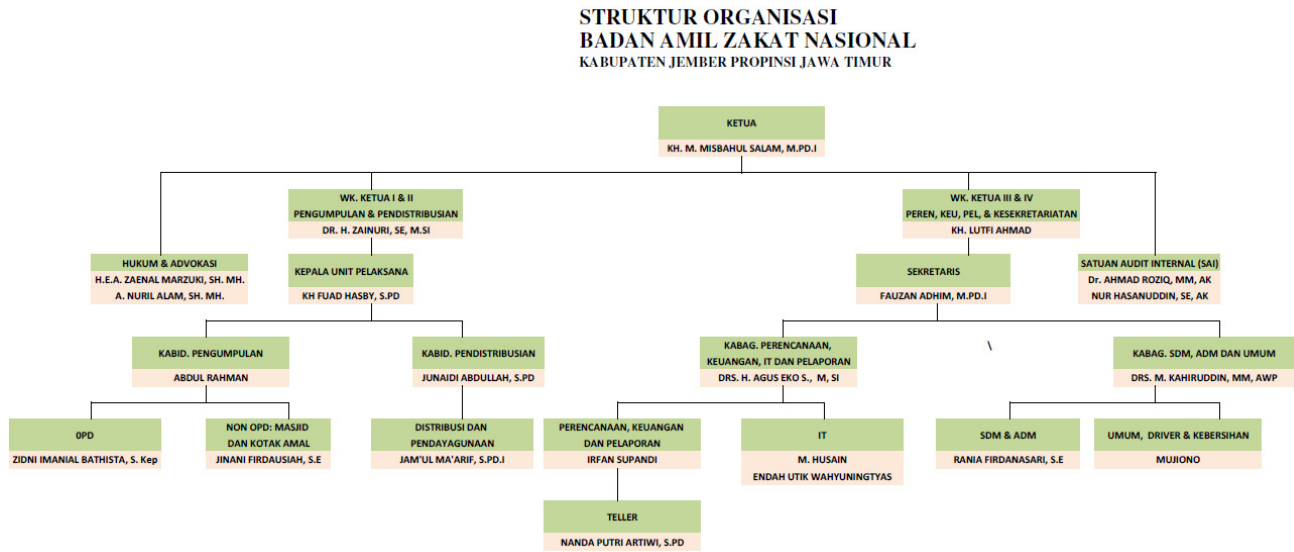
1. Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Jember

a. Sejarah BAZNAS Kabupaten Jember

Posisi BAZNAS kabupaten Jember dalam pengelolaan zakat nasional adalah berada pada wilayah kabupaten. Sebagai lembaga baru, BAZNAS Jember memiliki harapan-harapan mulia dalam upaya memberikan pelayanan pengelolaan zakat untuk kemanfaatan saudara-saudara yang lemah. Mengingat, zakat merupakan dimensi sosial-ekonomi yang strategis dalam upaya mengentas kemiskinan di kabupaten Jember. Hal ini juga sejalan dengan prioritas dan kecenderungan pemerintah daerah kabupaten Jember yang memiliki konsen pada pengentasan kemiskinan.

Tempatnya Pada Agustus 2017, Melalui SK Bupati Nomer: 188.45/445/1.12/2017 Tentang Penetapan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Jember periode 2017-2022, di tetapkan tiga Komisioner BAZNAS Jember untuk menjalankan tugas peengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah di kabupaten Jember. Di Mulai dari diterimanya SK tersebut pada Bulan Agustus 2017, para pimpinan bekerja diawali dengan melengkapi pengurus BAZNAS di masing-masing Bidang. Dengan tersusunnya formasi struktur pengurus tersebut, Kinerja BAZNAS Jember efektif dimulai Per-Januari 2018. Dengan demikian, hingga saat ini BAZNAS Jember telah Berjalan satu tahun sepuluh bulan. Semoga dengan seluruh proses yang sedang dijalani, BAZNAS Jember semakin bisa memberikan kemanfaatan bagi masyarakat Miskin.

b. Struktur Organisasi BAZNAS Kabupaten Jember



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi BAZNAS Jember

c. Visi dan Misi BAZNAS Kabupaten Jember

Visi : Menjadi Lembaga Pengelola Zakat, Infaq dan Shadaqoh yang menjunjung Tinggi Transparansi dan Profesionalisme.

Misi : Melakukan pengumpulan ZIS dengan pendekatan kesadaran, dan Melakukan pendistribusian dan pendayagunaan secara proporsional dan akuntabel

Tujuan : Meningkatkan fungsi sosial-ekonomi bagi pengelolaan zakat
Meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menciptakan kepedulian sosial Menjadi penyangga kalangan du'afa'.

2. Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Banyuwangi

a. Sejarah BAZNAS Kabupaten Banyuwangi

Pendirian BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kabupaten Banyuwangi bermula dari usulan kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Banyuwangi kepada Bupati Banyuwangi yang dalam pendiriannya mengalami keterlambatan karena terbentuknya BAZ Kabupaten Banyuwangi itu sendiri menurut Kasi Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf pada Kantor Depag Kabupaten Banyuwangi adalah

akibat adanya desakan dari kepala Kantor Departemen Agama Pusat (Jakarta) dalam rangka implementasi Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan Zakat, sehingga dibentuklah BAZ Kabupaten Banyuwangi yang bersekretariat di Kasi Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf pada Kantor Depag Banyuwangi, secara resmi BAZ Kabupaten Banyuwangi dikukuhkan dengan keluarnya Surat Keputusan Bupati Nomor 188/468/KEP/429.011/2013 tanggal 10 Juli 2013 tentang pembentukan BAZ. Untuk pertama kalinya BAZ Kabupaten Banyuwangi diketuai oleh Drs. H. Slamet Kariyono (Sekretaris Daerah Kabupaten Banyuwangi).

Setelah dikeluarkan Peraturan Pemerintah RI No. 14 Tahun 2014, mengenai pelaksanaan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011, tentang Pengelolaan Zakat menjelaskan bahwa yang semula bernama BAZ dirubah menjadi BAZNAS. Hal ini berlaku di semua tingkatan dari Pusat, Provinsi, Kota dan Kabupaten. Sesuai dengan SK Dirjen Nomor DJ.11/568 Tahun 2014 Tanggal 16 Oktober 2015 ditetapkan pembentukannya sebagai BAZNAS Kabupaten dan juga dikeluarkannya Surat Keputusan Bupati kabupaten Banyuwangi Nomor 188/499/KEP/429.011/2015 yang diketuai oleh H. Samsudin Adlawi. BAZNAS merupakan lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Pada awalnya karena BAZ hanya berkantor bersama di ruang kesekretariatan Kasi Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf pada Kantor Depag Kabupaten Banyuwangi, kemudian sejak bulan Juni 2016 dan bertepatan pada bulan suci Ramadhan, BAZNAS Kabupaten Banyuwangi Mensosialisasikan kesekretariatan baru dan keberadaan kantor barunya yang sampai sekarang bertempat di Jl. Adi Sucipto No. 45B, Telp. 0811-3025-789 diatas tanah pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

Dengan keberadaan kantor baru dan kesekretariatan barunya BAZNAS Kabupaten Banyuwangi diharapkan mampu berkiprah memberikan pelayanan dan memberikan bimbingan serta informasi

kepada masyarakat terutama di Banyuwangi terkait permasalahan zakat, infaq, dan shadaqah. BAZNAS Kabupaten Banyuwangi juga diharapkan dapat ikut serta meringankan beban masyarakat yang semakin terhimpit oleh persoalan ekonomi. Selain BAZNAS Kabupaten Banyuwangi ada juga lembaga atau badan yang memiliki tugas sama seperti BAZNAS Kabupaten Banyuwangi yaitu mengumpulkan zakat dan masih banyaknya masyarakat berzakat dengan kehendak masing-masing. Sehingga tidak semua muzakki melaksanakan zakat, infaq dan shodaqoh di BAZNAS Kabupaten Banyuwangi tapi ke lembaga-lembaga lain yang ada di Kabupaten Banyuwangi. Disamping itu juga penyaluran zakat masih bersifat pribadi, konsumtif sehingga manfaatnya bagi kesejahteraan masyarakat masih terbatas. Hal tersebut bisa dijadikan tantangan untuk BAZNAS Kabupaten Banyuwangi, yaitu bagaimana caranya menarik para muzakki untuk membayar zakatnya di BAZNAS Kabupaten Banyuwangi. Dengan adanya BAZNAS Kabupaten Banyuwangi diharapkan dapat dijadikan sebagai lembaga yang dapat menampung dana zakat tersebut yang nantinya dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan umat.

Disamping itu, BAZNAS Kabupaten Banyuwangi juga menerbitkan Bulletin sebagai media informasi dan silaturahmi dengan nama Bulletin “TAZAKKA” yang diharapkan dapat menjadi media komunikasi antara muzakki dengan pengelola, pengelola dengan mustahiq maupun muzakki dengan mustahiq secara langsung dalam pengembangan wawasan, informasi tentang kegiatan kelembagaan dan pendayagunaan potensi zakat yang ada di Kabupaten Banyuwangi. Dalam perkembangan selanjutnya, keberadaan BAZNAS Kabupaten Banyuwangi menjadi semakin penting mengingat potensi zakat dan infaq masyarakat Banyuwangi cukup besar, yang berarti dengan adanya BAZNAS ini diharapkan

dapat membantu menyelesaikan masalah sosial, ekonomi, dan keagamaan di wilayah Kabupaten Banyuwangi.

b. Struktur Organisasi BAZNAS Kabupaten Banyuwangi



Gambar 4.2 Bagan Struktur Organisasi BAZNAS Banyuwangi

c. Visi dan Misi BAZNAS Kabupaten Banyuwangi

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Banyuwangi memiliki visi yaitu : “Organisasi Pengelola Zakat Mitra Pemerintah yang Profesional, Amanah, Akuntabel, Kepercayaan Muzakki dan Sahabat Dlu’afa”.

Adapun misi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) , yaitu :

“Mengajak masyarakat berzakat, infaq shadaqah dengan penuh kesadaran yang dilandasi iman dan taqwa kepada Allah SWT :

- a. Meningkatkan sosialisasi dan pengumpulan zakat secara maksimal dengan pendekatan iman dan kemanusiaan.
- b. Mengelola, mendayagunakan, dan mendistribusikan ZIS dengan tepat, dan berdaya guna mengentaskan kemiskinan bagi dlu’afa.
- c. Mengembangkan dan memanfaatkan kemajuan IT (Informasi Teknologi) untuk akuntabilitas publik dalam sistem pelaporan dan pertanggungjawaban.
- d. Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
- e. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengentaskan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial.
- f. Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat Nasional.
- g. Menggerakkan dakwah Islam untuk kebangkitan Zakat Nasional melalui sinergi ummat.
- h. Mengembangkan kompetensi amil zakat yang unggul dan terlibat aktif memimpin gerakan zakat.

Tujuan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Banyuwangi adalah untuk terciptanya kesadaran masyarakat muslim untuk berzakat, infaq, dan shadaqah melalui BAZNAS Kabupaten Banyuwangi dengan kepercayaan dan harapan. Bersama pemerintah melaksanakan program pengentasan kemiskinan dan membantu pemecahan masalah sosial dan mendapat kepercayaan yang tinggi dari

masyarakat untuk mengelola dan mendistribusikan zakat, infaq dan shadaqahnya.

4.2 Hasil Penelitian

Proses pengumpulan data di lapangan dilakukan sampai menurut peneliti sudah cukup dan dapat dihentikan, karena menurut peneliti data yang diperoleh sudah sesuai dengan tujuan penelitian dan sudah dapat menjawab dari berbagai permasalahan yang menjadi kajian dalam penelitian ini.

Henry Fayol, seorang pengusaha Perancis, pertama kali menggagas manajemen di awal abad ke-20. Ia mengatakan bahwa setiap manajer menjalankan lima buah fungsi: perencanaan (*planning*), penataan (*organizing*), penugasan (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Berbagai jenis kegiatan tersebut membentuk manajemen sebagai proses yang tidak dapat dipisah-pisahkan dan sangat erat hubungannya.

Kegiatan-kegiatan rumusan Fayol menjadi awal dalam membentuk proses untuk mencapai tujuan. Banyaknya definisi mengekspresikan bahwa manajemen merupakan prosedur secara sistematis. Maka, proses-proses kegiatan dalam manajemen merupakan tahapan untuk mencapai tujuan.

Kegiatan-kegiatan dalam manajemen juga diterapkan oleh Rasulullah saw. untuk ibadah zakat. Zakat direncanakan dengan mencatat zakat, diserahkan kepada pengumpul zakat dan setiap orang terlatih dalam pengumpulan zakat. Rasulullah mengajarkan kepada umatnya bahwa setiap kegiatan yang dilakukan untuk kemaslahatan umat harus diperhitungkan dalam segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Pengelolaan Badan Amil Zakat

Berdasarkan UU No. 23 Tahun 2011 dinyatakan bahwa pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Dengan demikian yang dimaksud pengelolaan zakat adalah proses dan pengorganisasian sosialisasi pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan

dan pengawasan dalam pelaksanaan zakat (Hasan, 2011). Dari pengertian pengelolaan zakat tersebut menjelaskan bahwa ada empat unsur pengelolaan zakat, yaitu penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan dan pelaporan.

1. Penghimpunan Zakat

Dalam penghimpunan zakat, perencanaan dilakukan sesuai dengan mekanisme. Dengan Undang-Undang, mekanisme diatur untuk BAZ dan LAZ. Mekanisme tersebut yaitu :

Tabel 4.1 Mekanisme Perencanaan Pengumpulan Zakat

Pasal	UU No.23 Tahun 2011
21	1) Dalam rangka pengumpulan zakat, <i>muzakki</i> melakukan penghitungan sendiri atas kewajiban zakatnya; 2) Dalam hal tidak dapat menghitung sendiri kewajiban zakatnya, <i>muzakki</i> dapat meminta bantuan BAZNAS.
22	Zakat yang dibayarkan oleh <i>muzakki</i> kepada BAZNAS atau LAZ dikurangkan dari penghasilan kena pajak.
23	1) BAZNAS atau LAZ wajib memberikan bukti setoran zakat kepada <i>muzakki</i> . 2) Bukti setoran zakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai pengurang penghasilan kena pajak.

2. Pendistribusian Zakat.

Pendistribusian adalah suatu kegiatan dimana zakat bisa sampai kepada *mustahiq* secara tepat. Kegiatan pendistribusian sangat berkaitan dengan pendayagunaan, Karena apa yang akan didistribusikan disesuaikan dengan pendayagunaan (Hasanah, 2016). Dana yang telah dihimpun kemudian didistribusikan kepada orang yang berhak menerimanya.

Pendistribusian zakat mempunyai tujuan tersendiri. Adapun tujuan dari distribusi zakat ialah (Rahman A. R., 2012). Pertama, menunaikan hak dan tanggungjawab kepada asnaf seperti yang ditetapkan oleh Syarak. Dengan adanya sasaran seperti ini akan dapat membantu mengurangi beban yang dialami oleh mereka-mereka yang memerlukan. Kedua, meningkatkan taraf hidup asnaf merangkumi sosial, ekonomi, pendidikan dan kerohanian. Bantuan zakat yang diberikan dapat dimanfaatkan oleh asnaf dalam kehidupan sehari-hari, bahkan dapat mengeluarkan asnaf dari

beban yang dialami. Ketiga, membantu melaksanakan usaha-usaha meninggikan syiar agama Islam serta mempertahankan dan mempertingkatkan martabat ummah di mata dunia.

Dalam pelaksanaannya, BAZNAS dibantu oleh Unit Pengumpul Zakat (UPZ). UPZ adalah satuan organisasi yang dibentuk oleh BAZNAS untuk membantu mengumpulkan dan mendistribusikan zakat. Pembentukan UPZ di dinas-dinas pemerintahan dan non pemerintahan dilakukan melalui sarana dan prasarana BAZNAS. Setelah dikumpulkan, zakat didistribusikan kepada *mustahik*. Mekanisme digambarkan pada tabel 4.2

Tabel 4.2 Mekanisme Pelaksanaan Pendistribusian Zakat

Pasal	UU No.23 Tahun 2011
25	Zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan <i>syari'at</i> Islam
26	Pendistribusian zakat sebagaimana dimaksud dalam pasal 25, dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan.

Pendistribusian zakat haruslah sesuai *syari'ah* seperti tidak menggunakan bunga bank dan mengutamakan skala prioritas. Menurut Imam Syafi'i, Imam An-Nasa'i, Abu Tsur, Abu Hanifah, dan Imam Malik, memprioritaskan kepada fakir miskin hingga tercukupi kebutuhannya adalah jauh lebih baik daripada membagikannya dalam jumlah yang sangat sedikit kepada seluruh *asnaf* (Hafidhuddin, 1998). Maka, yang dimaksud dengan skala prioritas adalah mengutamakan *mustahik* terbanyak untuk memenuhi kebutuhan primernya di wilayah BAZNAS dan UPZ.

3. Pendayagunaan Zakat

Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat. Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan apabila kebutuhan dasar *mustahiq* telah terpenuhi. Pendayagunaan secara produktif pada zaman sekarang sangatlah

diperlukan, karena dengan pendayagunaan harta zakat secara produktif tersebut yang diterima oleh *mustahiq* tidak habis begitu saja, akan tetapi bisa dikembangkan sesuai dengan kehendak dan tujuan zakat itu sendiri, yaitu menghilangkan kemiskinan dan mensejahterakan bagi kaum miskin dengan harapan secara bertahap mereka tidak selamanya menjadi *mustahiq* melainkan akan menjadi *muzakki* (IMZ, 2012).

Pendayagunaan zakat dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut :

Tabel 4.3 Mekanisme Pelaksanaan Pendayagunaan Zakat

Pasal	Isi PMA No. 52 Tahun 2014
33	Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan dengan syarat: 1) Apabila kebutuhan dasar <i>mustahik</i> telah terpenuhi; 2) Memenuhi ketentuan <i>syari'at</i> ; 3) Menghasilkan nilai tambah ekonomi untuk <i>mustahik</i> , dan 4) <i>Mustahik</i> berdomisili di wilayah kerja lembaga pengelolaan zakat.
34	Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dapat dilakukan paling sedikit memenuhi ketentuan : 1) Penerimaan manfaat merupakan perorangan atau kelompok yang memenuhi kriteria <i>mustahik</i> , dan 2) Mendapat pendampingan dari <i>Amil</i> zakat yang berada di wilayah domisil <i>mustahik</i> .

BAZNAS dapat memberikan bantuan kepada *mustahik* apabila telah terpenuhi kebutuhan konsumtif *mustahik* yang didistribusikan sebelumnya. Di samping itu, zakat didayagunakan untuk menambah pendapatan *mustahik* dan harus mempunyai *progress* melalui pendampingan. Jadi, sebelum mendayagunakan zakat, pendistribusian sudah tidak bermasalah lagi dan harus bisa melakukan pendampingan.

4. Pelaporan Zakat

Pengawasan penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat dapat dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat. Pemerintah memberikan evaluasi dengan memberikan fasilitas terhadap operasional zakat, akses untuk sosialisasi dan pengajaran manajemen zakat yang baik. Masyarakat

juga dapat mengkritik kinerja BAZNAS dan menyampaikan informasi penyimpangan pengelolaan kepada pemerintah.

BAZNAS mempunyai tanggung jawab dalam melaporkan pengelolaan zakat mereka. Mekanisme pelaporannya digambarkan dalam Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4 Mekanisme Pelaporan Pengumpulan, Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat

Pasal	Isi PP No. 14 Tahun 2014
71	<ol style="list-style-type: none"> 1) BAZNAS Kabupaten / Kota wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya kepada BAZNAS Provinsi dan Bupati / Walikota setiap 6 (enam) bulan atau akhir tahun. 2) BAZNAS Provinsi wajib menyampaikan laporan atas pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lain-nya kepada BAZNAS dan Gubernur setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun.
72	<ol style="list-style-type: none"> 1) BAZNAS wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada Menteri setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun. 2) Selain laporan akhir tahun, BAZNAS juga wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tugasnya secara tertulis kepada Presiden melalui Menteri dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
75	<ol style="list-style-type: none"> 1) Laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya sebagaimana dimaksud dalam pasal 71, pasal 72, dan pasal 73 harus diaudit <i>syari'ah</i> dan keuangan. 2) Audit <i>syari'ah</i> sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama. 3) Audit keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh akuntan publik. 4) Laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah dan dana keagamaan lainnya yang telah diaudit <i>syari'ah</i> sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan ayat (3) disampaikan kepada BAZNAS.
76	Laporan sebagaimana dimaksud dalam pasal 71, pasal 72, dan pasal 73 memuat akuntabilitas dan kinerja pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya.

Dalam mekanisme pada Tabel 4.4, BAZNAS di setiap tatarannya wajib memberikan laporan pelaksanaan kepada Pemerintah daerah, khusus BAZNAS pusat kepada menteri sedikitnya setahun sekali. Laporan-laporan tersebut wajib dilaksanakan BAZNAS sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap pemerintah daerah dan masyarakat. Wujud pertanggungjawaban terletak pada laporan pelaksanaan, dan laporan keuangan. Semua laporan tersebut berlandaskan pada akuntabilitas dan peningkatan kualitas kinerja pada BAZNAS dan LAZ setelah diaudit.

4.3 Perbandingan Pengelolaan Zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi

1. Komparasi Penghimpunan Zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi

Dalam perencanaan pengumpulan zakat, BAZNAS Kabupaten Jember melakukan pendekatan kepada *muzakki* masih dengan cara kedekatan emosional pribadi, yaitu aktif bertemu dengan para pengusaha untuk bekerja sama dalam mengoptimalkan dana zakat. Selain itu, BAZNAS Kabupaten Jember belum membuat Nomor Pokok Wajib Zakat (NPWZ) untuk data *muzakki*, seperti yang telah dilakukan BAZNAS Kabupaten Banyuwangi.

Sementara itu, BAZNAS Kabupaten Jember belum sepenuhnya menjalankan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). RKAT berisi realisasi anggaran yang dilakukan BAZNAS yang mengacu pada program kerja dan rencana anggaran BAZNAS. BAZNAS Kabupaten Jember belum melengkapi komponen-komponen tersebut seperti rencana kegiatan dan anggaran sistem pendukung karena faktor infrastruktur dan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Penghimpunan zakat merupakan hal terpenting dalam sebuah lembaga zakat, apabila sebuah lembaga zakat mampu memaksimalkan penghimpunan zakat barulah bisa memaksimalkan tujuan organisasi untuk

membangun *asnaf*. Lembaga zakat dikatakan berhasil apabila mampu membangun integritas terhadap *muzakki* sehingga timbul loyalitas untuk tetap membayar zakat di lembaga tersebut. Dalam pelaksanaannya, setiap negara memiliki kebijakan tersendiri dalam mengimplementasikan nash-nash ataupun dasar zakat dalam kesehariannya, berikut akan dibandingkan penerapan penghimpunan zakat di BAZNAS Jember dan Banyuwangi berdasarkan penerapan hukum fikih dan mekanisme penghimpunan.

Dalam mekanisme penghimpunan, BAZNAS Kabupaten Jember masih memiliki perbedaan yang signifikan, adapun persamaannya adalah kemudahan pembayaran melalui berbagai layanan perbankan, seperti melalui pelayanan kaunter dan transfer antar bank.

Adapun beberapa bentuk pembayaran zakat yang dapat dilakukan sebagai berikut:

a. BAZNAS Kabupaten Jember

1) Pelayanan Kantor BAZNAS Jember

Pelayanan pembayaran zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dapat dilakukan langsung melalui kantor BAZNAS Jember. Waktu pelayanan dilaksanakan pada pukul 08.00 s.d 16.00 WIB. Kantor melayani pembayaran zakat, infak, dan shadaqah baik dengan pembayaran tunai maupun melalui mesin EDC.

2) Anjungan Tunai Mandiri (ATM) Bank Syariah

Masyarakat dapat menyalurkan dananya pada BAZNAS langsung melalui transfer dengan menu pada ATM Bank BNI Syariah

3) Membentuk UPZ (Unit Pengelola Zakat) oleh relawan di luar struktur kepengurusan

4) Menggunakan Media Sosial : Facebook, Youtube

b. BAZNAS Kabupaten Banyuwangi

1) Zakat Via *Payroll System*

Zakat via *payroll system* adalah sebuah bentuk pelayanan zakat melalui pemotongan langsung dari gaji seorang karyawan di sebuah perusahaan. Mekanisme pembayaran zakat melalui *payroll system* :

- a) Manajemen perusahaan memfasilitasi pimpinan dan karyawan untuk menunaikan zakat dengan cara diperhitungkan langsung dalam daftar gaji.
- b) Karyawan mengisi form kesediaan membayar zakat melalui potong gaji langsung yang ditujukan kepada bagian SDM atau bagian gaji.
- c) Pembayaran zakat dilakukan langsung dari gaji setiap bulan dan ditransfer ke rekening BAZNAS oleh bagian keuangan.
- d) Bagian SDM atau bagian gaji menyerahkan data karyawan yang membayar zakat kepada BAZNAS dalam bentuk file berformat excel.
- e) Karyawan memperoleh kartu NPWZ (Nomor Pokok Wajib Zakat), BSZ (Bukti Setor Zakat) dan Laporan Donasi atas zakat yang ditunaikan.

2) Pelayanan Kantor BAZNAS Banyuwangi

Pelayanan pembayaran zakat di BAZNAS Kabupaten Banyuwangi dapat dilakukan langsung melalui kantor BAZNAS Banyuwangi yang beralamat di Jl. Adi Sucipto No. 45B Banyuwangi. Waktu pelayanan dilaksanakan pada pukul 08.00 s.d 16.00 WIB. Kantor melayani pembayaran zakat, infak, dan shadaqah baik dengan pembayaran tunai maupun melalui mesin EDC.

3) Anjungan Tunai Mandiri (ATM) Bank Syariah

Masyarakat dapat menyalurkan dananya pada BAZNAS langsung melalui menu pada ATM Bank BNI Syariah

4) Jemput Zakat

Program ini merupakan salah satu mekanisme yang dimiliki Baznas untuk menghimpun dana ummat dengan cara jemput bola. Setiap mustahiq diharuskan mengisi Form Jemput Zakat yang ada di laman web Baznas berupa kelengkapan data diri dan penjemputan atau yang ada pada aplikasi Muzaki Corner (Nasyi'ah, 2017).

5) Gerakan Smart Sedekah

BAZNAS Kabupaten Banyuwangi memfasilitasi masyarakat yang ingin menyalurkan dananya melalui gerakan smart sedekah, dimana para muzaki bisa membayar dengan mudah dan praktis melalui GO-PAY, OVO dan Telkomsel Cash

6) Membentuk UPZ (Unit Pengelola Zakat), yang bekerja sama dengan sekolah-sekolah

7) Menggunakan Media Sosial : Facebook, Youtube dan Website

Dalam tahun 2018, Baznas Jember menghimpun sebanyak Rp. 964.928.000 dari 280 muzakki. Sedangkan Baznas Banyuwangi menghimpun sebesar Rp. 2.400.000.000,- dari 1100 muzakki. Perbandingan yang signifikan dari keduanya dikarenakan adanya perbedaan kewenangan dan kekuatan hukum zakat di kedua wilayah.

Pelaksanaan penghimpunan zakat pada BAZNAS Kabupaten Banyuwangi dalam memperoleh muzakki/donatur menggunakan metode *direct fundraising* dan *indirect fundraising*.

BAZNAS Kabupaten Banyuwangi dalam melakukan perencanaan pengumpulan zakat selalu mengingatkan kepada fundraiser mengenai target dan juga visi dan misi yang dimiliki BAZNAS Kabupaten Banyuwangi. Mereka juga selalu menjaga muzakki dengan cara mengingatkan muzakki mereka dengan mengirim email dan mendatangi rumah muzakki langsung, mereka juga memberikan piagam kepada muzakki yang dinilai baik dalam melaksanakan zakatnya. Dalam perencanaan pengumpulan zakat BAZNAS Kabupaten Jember sudah berjalan efektif hanya saja belum berjalan maksimal seperti BAZNAS

Banyuwangi, karena masih adanya beberapa penerapan manajemen penghimpunan yang belum maksimal.

2. Komparasi Mekanisme Pendistribusian Zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi

Pendistribusian zakat adalah penyaluran zakat kepada orang yang berhak menerima (*mustahiq zakat*) baik secara konsumtif ataupun produktif. Di dalam surat At-taubah ayat 60 disebutkan delapan kategori kelompok yang berhak menerima zakat (*mustahiq*). Berdasarkan 8 asnaf yang berhak menerima zakat kemudian di *breakdown* oleh BAZNAS menjadi berbagai program diantaranya adalah Indonesia Peduli, Indonesia Sehat, Indonesia Cerdas, Indonesia Sejahtera, dan Indonesia Taqwa. Kemudian oleh setiap BAZNAS Daerah, tak terkecuali BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi, program-program ini di *breakdown* kembali sehingga menjadi program penyaluran BAZNAS Jember dan Banyuwangi.

a. Pendistribusian zakat di BAZNAS Kabupaten Jember

- 1) Memberikan secara langsung bantuan tersebut kepada mustahiq di Kantor BAZNAS Jember
- 2) Memberikan kepada Mustahiq di lokasi atau rumah mustahiq dengan proses dan cara yang sama, yaitu diawali dengan identifikasi latar belakang penerima zakat.

Program pendistribusian dana zakat produktif di Jember masih difokuskan kepada usaha yang berbasis UKM

b. Pendistribusian zakat di BAZNAS Kabupaten Banyuwangi

Selain pendistribusian zakat secara umum, penyerapan penghimpunan dana zakat produktif juga disalurkan pada program-program :

- 1) Banyuwangi Peduli : Sembako Dhuafa, Santunan Tunai Ramadhan, Bencana Alam & Darurat, Santunan Rutin, Perbaikan Rumah RTM, Muallaf, Terlilit Hutang, Anak Yatim, Ibnu Sabil, Rantang Dhuafa, Bantuan Dhuafa, Bedah Rumah Dhuafa, Gharim

- 2) Banyuwangi Makmur : Bantuan Modal Tunai, Modal Kerja Bergulir, Bantuan Alat Kerja, Diklat Kerja & Wirausaha, Modal Usaha Mikro
- 3) Banyuwangi Cerdas : Bantuan siswa SD/SMP/SMA, Beasiswa SD/SMP/SMA/PT, Beasiswa Santri Tahfidz
- 4) Banyuwangi Sehat : Khitan Massal, Bantuan Operasional Pengobatan, Bea Rawat Jalan, Bea Rawat Inap, Biaya Operasi
- 5) Banyuwangi Taqwa : Pembangunan Masjid/Mushola, Sarana Masjid / Mushola, Sabilil Khoir / Sarana Umum, Guru Ngaji / Da'i terpencil rutin, Pelatihan Da'i Zakat, Pelatihan Laskar GASZIS, Fi Sabilillah
- 6) Operasional : Hak Amil

Dilatarbelakangi karena capaian pengumpulan zakat sedikit, BAZNAS Kabupaten Jember menerapkan pendistribusian dan pendayagunaan program dengan bergantian dan mengutamakan pemenuhan kebutuhan fakir miskin. Di samping itu, BAZNAS Kabupaten Jember belum mengembangkan data *muzakki* dan *mustahik*. Pengembangan data *muzakki* dan *mustahik* menjadi penting agar tidak terjadi *double receiver* dalam pendistribusian dan pendayagunaan zakat.

3. Komparasi Pendayagunaan Zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi

Dari segi mekanisme untuk program perekonomian di BAZNAS, pendayagunaan zakat melalui proses yang ketat dan dilakukan dengan melihat potensi penerima zakat yang akan diberi bantuan ekonomi/usaha. Sebagai ilustrasi, calon penerima manfaat diprioritaskan sudah memiliki potensi terlebih dahulu seperti keahlian menjahit, memasak, dan membuat kerajinan, disamping itu, penerima manfaat harus dipastikan dalam keadaan *mustahiq* (berhak menerima zakat), selanjutnya BAZNAS akan mengembangkan potensi tersebut dan mendampingi secara keseluruhan

dari hulu ke hilir dengan memberikan modal dalam bentuk non tunai seperti mesin jahit, renovasi warung, pelatihan bahan baku, dll.

Sama halnya dengan BAZNAS Kabupaten Jember, mekanisme di BAZNAS Kabupaten Banyuwangi untuk pendayagunaan zakat diantaranya melalui seleksi didasarkan oleh kebutuhan tidak terlalu memperhatikan potensi masyarakat/kelompok tertentu. Selanjutnya dilakukan survei yang akan menentukan besaran bantuan yang akan diberikan. Bantuan biasa diberikan dalam bentuk tunai ataupun barang yang nantinya setelah dana atau barang tersebut digunakan harus melakukan pelaporan penggunaan manfaat dari zakat tersebut. BAZNAS Banyuwangi memiliki program bantuan usaha secara serentak seperti modal usaha angkringan kepada warung kopi di Kabupaten Banyuwangi. Selanjutnya, terkadang juga melakukan Branding di usaha-usaha yang dimodalkan sebagai cara untuk meningkatkan kesadaran masyarakat untuk membayar zakat.

Berbeda dengan BAZNAS Jember, BAZNAS Kabupaten Banyuwangi lebih banyak melakukan kontrol secara berkala sehingga meminimalisir terjadinya kerugian/risiko usaha, dan didampingi dengan peningkatan keterampilan usaha untuk meningkatkan kualitas SDM mustahiq. Termasuk BAZNAS Kabupaten Banyuwangi juga mendorong pemasaran produk-produk yang dibuat oleh mustahiq. Pendayagunaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember belum memberikan pendampingan kepada penerima program karena dana tidak mencukupi. Untuk melakukan pendampingan diperlukan kompensasi kepada pendamping. Lain halnya dengan BAZNAS Kabupaten Banyuwangi, BAZNAS Kabupaten Jember belum bisa memberikan kompensasi kepada pendamping.

4. Komparasi Pelaporan Zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi

Berkaitan dengan kontrol, BAZNAS Jember memiliki kesamaan dengan BAZNAS Banyuwangi yaitu melakukan pelaporan secara berkala dan

pengecekan kelapangan untuk menghindari terjadinya risiko ataupun kecurangan.

Sama halnya dengan BAZNAS Banyuwangi, BAZNAS Kabupaten Jember menyampaikan laporan pengelolaan zakatnya kepada PEMDA. Data yang diberikan oleh BAZNAS Kabupaten Jember dilakukan setiap dua kali dalam setahun. Faktor untuk membiayai auditor independen menjadi kendala belum diaudit. Selain belum diaudit, laporan pengelolaan zakat masih sederhana, hanya laporan *pentasharrufan* saja.

Selain itu, laporan BAZNAS Kabupaten Jember dibuat secara teratur. Uraian transaksi pengeluaran cenderung tetap setiap tahun untuk program-program *pentasharrufan*. Seharusnya melalui laporan tersebut, kita dapat mengetahui rasio terendah dalam pendistribusian dan pendayagunaan zakat, sehingga mampu mewujudkan prinsip pemerataan dan keadilan, BAZNAS Kabupaten Jember seyogyanya melihat terlebih dahulu dalam memprioritaskan pendistribusian dan pendayagunaan ZIS sehingga dapat berjalan optimal.

4.4 Analisis SWOT Pengelolaan Zakat

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths*, *Weakneses*, *Opportunity*, *Threats*. Dimana *Strengths* dan *Weakneses* merupakan faktor lingkungan internal dari BAZNAS Jember dan Banyuwangi, sedangkan *Opportunity* dan *Threats* merupakan faktor lingkungan eksternal dari BAZNAS Jember dan Banyuwangi

Strengths (kekuatan) adalah kompetensi khusus yang dimiliki oleh BAZNAS Jember dan Banyuwangi, sehingga merupakan keunggulan komparatif nya. *Weakneses* (kelemahan) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja BAZNAS Jember dan Banyuwangi. *Opportunity* (peluang) adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi perusahaan Jember dan Banyuwangi. *Threats* (ancaman) adalah faktor-faktor

lingkungan yang tidak menguntungkan bagi Jember dan Banyuwangi itu sendiri (Yenida, 2012).

Penelitian dapat menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (SWOT). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*Weaknesses*). Prosedur yang dilakukan dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Analisis Lingkungan Internal

Pada penelitian ini analisis lingkungan internal dilakukan dengan cara menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan biasanya sering disingkat S dari perusahaan/organisasi dan andal untuk didayagunakan agar organisasi/perusahaan dapat tumbuh dan berkembang serta menang bersaing dengan semakin mampu mengkuantifikasi kekuatan yang ada. Selanjutnya menentukan *Weaknesses* (Kelemahan) disingkat W adalah kelemahan-kelemahan yang dimiliki dan ada dalam Organisasi/Perusahaan, yang menjadikan organisasi atau perusahaan sukar/tidak dapat tumbuh dan berkembang dan tidak mampu bersaing.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk mengetahui faktor-faktor eksternal di suatu perusahaan atau organisasi maka dilakukan yaitu menentukan faktor-faktor yang menjadi *Opportunities* (Peluang), disingkat O, dalam arti sebanyak mungkin peluang yang dapat diraih dan didayagunakan agar program studi dapat tumbuh dan berkembang dan mampu mengalahkan pesaing-pesaingnya. Kemudian menentukan faktor-faktor *Threats* (Ancaman) yang mana ancaman-ancaman terhadap keberlangsungan organisasi atau perusahaan dalam menghadapi persaingan-persaingan. Jika organisasi atau perusahaan tidak memahami & menyadarinya untuk segera diatasi atau diantisipasi, maka kehidupan, kemampu-tumbuhan, kemampuan bersaing organisasi atau perusahaan bisa hancur (Rangkuti, 2011).

Dalam mengetahui strategi pengembangan Baznas Jember dan Banyuwangi, kemudian membandingkan keduanya, penulis menggunakan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Treats*) dimana sebelumnya dilakukan analisa terlebih dahulu terhadap faktor-faktor internal dan eksternal lingkungan yang ada pada Baznas Jember dan Banyuwangi. Sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5 Analisis Lingkungan Internal BAZNAS Jember

Analisis Lingkungan Internal	
Kekuatan	Kelemahan
Lembaga zakat dibawah Kementerian Agama yang diberi wewenang menghimpun zakat dari seluruh ASN Kabupaten Jember	Belum memiliki sistem daring penghimpunan zakat yang terintegrasi dengan seluruh lembaga penghimpun zakat
Pemimpin dan pengurus inti berasal dari kalangan profesional, berpendidikan tinggi dan memiliki latar belakang keuangan dan hukum syariah	Tidak semua pengurus ikut terjun berperan aktif dalam manajemen pengelolaan zakat
Memiliki payung hukum UU No. 23/2011 tentang Pegelolaan Zakat	Kurangnya sosialisasi kepada masyarakat terkait kewajiban membayar zakat
Proses pembayaran zakat yang cepat serta adanya bimbingan menghitung zakat.	a. Kurangnya kantor cabang yang menjangkau <i>muzakki</i> di seluruh pelosok Jember b. Lokasi kantor yang berukuran kecil dan tidak begitu strategis

Sumber: Wawancara pengelola

Tabel 4.6 Analisis Lingkungan Internal BAZNAS Banyuwangi

Analisis Lingkungan Internal	
Kekuatan	Kelemahan
Lembaga zakat dibawah Kementerian Agama yang diberi wewenang	Belum Memiliki sertifikasi ISO tentang pengelolaan zakat

menghimpun zakat dari seluruh ASN Kabupaten Banyuwangi	
Sudah memiliki sistem daring penghimpunan zakat yang terintegrasi dengan seluruh lembaga penghimpun zakat	Kurang maksimalnya penghimpunan zakat dibandingkan dengan potensi zakat yang ada
Memiliki sistem <i>online</i> penghimpunan zakat yang memudahkan pendataan dan pelaporan	Jaringan internet kantor pusat yang lambat sehingga menghambat sistem.
Lokasi kantor yang berukuran cukup besar dan strategis di dekat kantor-kantor pusat banyuwangi	Belum maksimalnya laskar ZIS/volunteer BAZNAS karena sampai saat ini sekolah yang berperan aktif masih sedikit
Memiliki payung hukum UU No. 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat	Potensi zakat yang da belum tercover secara maksimal dan merata
Sosialisasi kepada masyarakat terkait kewajiban membayar zakat terus digalakkan	Manajemen fundraising yang belum maksimal, terutama untuk direct fundraising, karena hanya mengandalkan UPZ per-daerah yang memiliki profesi lain. Sehingga mereka memiliki keterbatasan waktu, dan peran UPZ dalam mensosialisasikan BAZNAS kurang maksimal.
Adanya program peringatan kepada <i>muzakki</i> apabila sudah hampir mendekati waktu haul.	Kurangnya SDM untuk menjangkau seluruh daerah pelososk di Banyuwangi

Sumber: Wawancara pengelola

Tabel 4.7 Analisis Lingkungan Eksternal BAZNAS Jember

Analisis Lingkungan Eksternal	
Peluang	Ancaman
Inovasi produk pendistribusian zakat	Kemudahan membayar zakat yang

yang semakin beragam	ditawarkan lembaga lain lebih beragam
Jember termasuk Kota Pendidikan yang terus berkembang	Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat di Baznas Jember
Adanya potongan pajak negara terhadap <i>muzakki</i> yang membayar zakat.	Adanya penanggung jawab gaji yang ditunjuk sebagai agen yang kurang memahami sistem potongan zakat.
Masih banyak wilayah-wilayah yang belum dibuka kantor cabang BAZNAS Jember	Masih terdapat oknum Wakil Amil yang melakukan penyelewengan dana zakat.
Lokasi kantor pusat yang masih masuk wilayah kota Jember dan terhimpun dengan lembaga-lembaga urusan Islam lainnya.	Adanya pihak yang menyebarkan berita palsu seputar zakat di media sosial yang menurunkan citra lembaga zakat
Sebagai Satu-satunya lembaga pengelola zakat di Jember yang berada dalam naungan Pemerintah	Minimnya inovasi yang dapat meningkatkan minat muzakki membayar zakat

Sumber: Wawancara pengelola

Tabel 4.8 Analisis Lingkungan Eksternal BAZNAS Banyuwangi

Analisis Lingkungan Eksternal	
Peluang	Ancaman
Memiliki kewenangan penuh mengontrol lembaga zakat di Kabupaten Banyuwangi	Inovasi kemudahan membayar zakat dan variasi produk distribusi yang ditawarkan lembaga lain
Masyarakat Banyuwangi mayoritas muslim	Banyak lembaga zakat yang didirikan oleh organisasi kemasyarakatan dan keagamaan yang memiliki banyak massa
Banyuwangi merupakan salah satu daerah di Jawa Timur dengan kemajuan ekonomi yang tinggi	Belum tercovernya secara maksimal para muzakki yang seharusnya menjadi potensi zakat
Cabang UPZ sudah mulai banyak ditambah di beberapa sekolah dan daerah	Belum ada dukungan pengawasan dari pemerintah kepada Baznas, Muzakki, dan Mustahiq

Sumber: Wawancara pengelola

a. Perhitungan Penentuan Pembobotan Skor SWOT Baznas Jember

Dari pemetaan SWOT diatas bobot dan rating ditentukan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, faktor-faktor strategis internal dan eksternal

diberikan bobot dan rating berdasarkan pertimbangan profesional (*Professional Judgment*). Menurut Robert Simbolon (1999) pertimbangan profesional adalah pemberian pertimbangan berdasarkan keahliannya, kompeten dengan sesuatu yang dipertimbangkan. Dalam melakukan pertimbangan profesional memiliki batasan terkait bobot dan rating yang ditentukan sebagai berikut:

Pembobotan ditentukan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Pembobotan SWOT

Bobot	Keterangan
0,20	Sangat Kuat
0,15	Diatas Rata-rata
0,10	Rata-rata
0,05	Dibawah Rata-rata

Rating ditentukan sebagai berikut :

Tabel 4.10 Rating SWOT

Bobot	Keterangan
4	Sangat Kuat
3	Kuat
2	Rata-rata
1	Lemah

Dari penjelasan diatas, dapat disusun Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) untuk menentukan strategi bersaing yang akan digunakan dengan cara :

1. Menentukan faktor strategis yang menjadi kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman.
2. Menentukan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling tinggi) sampai 0,0 (paling rendah), Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00.
3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 4 (*outstanding* atau paling tinggi) sampai dengan 1 (*poor* atau paling rendah), Variabel yang bersifat positif yaitu kekuatan diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik), variable yang bersifat negatif yaitu kelemahan diberi nilai sebaliknya.
4. Menentukan nilai skor dengan mengalikan bobot dengan rating.
5. Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan terhadap IFAS dan EFAS.

Adapun hasil perhitungan IFAS BAZNAS Jember pada Tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11 Hasil Perhitungan IFAS Baznas Jember

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Lembaga zakat dibawah Kementerian Agama yang diberi wewenang menghimpun zakat dari seluruh ASN Kabupaten Jember	0.2	4	0.8
Pemimpin dan pengurus inti berasal dari kalangan profesional, berpendidikan tinggi dan memiliki latar belakang keuangan dan hukum syariah	0.15	3	0.45
Memiliki payung hukum UU No. 23/2011 tentang Pegelolaan Zakat	0.15	3	0.45
Proses pembayaran zakat yang cepat serta adanya bimbingan menghitung zakat.	0.1	2	0.2
Subtotal	0.6		1.9
Kelemahan			
Belum memiliki sistem daring penghimpunan zakat yang terintegrasi dengan seluruh lembaga penghimpun zakat	0.05	3	0.15
Tidak semua pengurus ikut terjun berperan aktif dalam manajemen pengelolaan zakat	0.05	2	0.1
Kurangnya sosialisasi kepada masyarakat terkait kewajiban membayar zakat	0.1	2	0.2
Kurangnya kantor cabang yang menjangkau <i>muzakki</i> di seluruh pelosok Jember	0.1	2	0.2
Lokasi kantor yang berukuran kecil dan tidak begitu strategis	0.1	1	0.1
Subtotal	0.4		0.75
TOTAL	1		2.65

Sumber : Data Diolah

Adapun hasil perhitungan EFAS BAZNAS Jember pada Tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12 Hasil Perhitungan EFAS Baznas Jember

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Inovasi produk pendistribusian zakat yang semakin beragam	0.05	4	0.2
Jember termasuk Kota Pendidikan yang terus berkembang	0.15	3	0.45
Adanya potongan pajak negara terhadap <i>muzakki</i> yang membayar zakat.	0.05	2	0.1
Masih banyak wilayah-wilayah yang belum dibuka kantor cabang BAZNAS Jember	0.2	4	0.8

Lokasi kantor pusat yang masih masuk wilayah kota Jember dan terhimpun dengan lembaga-lembaga urusan Islam lainnya.	0.1	2	0.2
Sebagai Satu-satunya lembaga pengelola zakat di Jember yang berada dalam naungan Pemerintah	0.1	3	0.3
Subtotal	0.65		2.05
Ancaman			
Kemudahan membayar zakat yang ditawarkan lembaga lain lebih beragam	0.1	3	0.3
Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat di Baznas Jember	0.05	2	0.1
Adanya penanggung jawab gaji yang ditunjuk sebagai agen yang kurang memahami sistem potongan zakat.	0.05	3	0.15
Masih terdapat oknum Wakil Amil yang melakukan penyelewengan dana zakat.	0.05	2	0.1
Adanya pihak yang menyebarkan berita palsu seputar zakat di media sosial yang menurunkan citra lembaga zakat	0.05	2	0.1
Minimnya inovasi yang dapat meningkatkan minat muzakki membayar zakat	0.05	3	0.15
Subtotal	0.35		0.9
TOTAL	1		2.95

Sumber : Data Diolah

Pada Tabel 4.11 faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor 1.9 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor 0,75. Dalam artian Baznas Jember mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam mengembangkan organisasi Baznas ke depannya. Pada tabel 4.12 juga dijabarkan mengenai faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai skor 2.05 dan faktor-faktor ancaman (*Threats*) mempunyai nilai skor 0,90. Hal tersebut mengungkapkan, dalam upaya menentukan strategi pengembangannya, Baznas Jember mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan ancaman yang akan timbul.

Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal diatas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strenghts/S*) = 1,9
2. Kelemahan (*Weaknesses/W*) = 0,75
3. Peluang (*Opportunities/O*) = 2,05
4. Ancaman (*Threats/T*) = 0,90

Dari rangkaian nilai skor tersebut, dapat disusun suatu tabel Rekap Skor IFAS dan EFAS sebagai berikut :

Tabel 4.13
Tabel Rekap Skor SWOT Baznas Jember

Skor Internal	Skor Eksternal	Pilihan Strategi
S > W (+) 1,9 > 0,75 (+)	O > T (+) 2,05 > 0,90 (+)	<i>GROWTH</i>
S < W (-)	O < T (-)	<i>SURVIVAL</i>
S > W (+)	O < T (-)	<i>DIVERSIVICATION</i>
S > W (-)	O > T (+)	<i>STABILITY</i>

Untuk meningkatkan analisis SWOT, perlu dilakukan analisis strategi SO, WO, ST dan WT. Strategi tersebut dijelaskan dalam tabel di bawah ini (Hidayat, 2014):

1) Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Dengan kekuatan yang dimiliki Baznas Jember, terdapat banyak strategi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan lembaga amal zakat, diantaranya dengan memperbaiki manajemen internal agar kepercayaan masyarakat semakin meningkat untuk menyalurkan zakatnya melalui Baznas Jember, di sisi lain pemasaran dan persebaran cabang harus dimaksimalkan agar informasi tentang zakat dapat diakses seluruh masyarakat dan pemungutan lebih merata bukan hanya di perkotaan namun juga sampai ke pelosok daerah. Perlu adanya penambahan sertifikasi manajemen mutu untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas manajerial organisasi. Yang nantinya mengarah kepada peningkatan kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan zakat di Baznas Jember. Baznas juga sudah memiliki payung hukum UU No. 23/2011 tentang Pegelolaan Zakat selain sebagai Rukun Islam, sehingga peluang untuk mengoptimalkan wilayah-wilayah yang belum dibuka kantor cabang BAZNAS Jember dapat dilaksanakan dengan lebih leluasa.

2) Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Sebagaimana penjelasan sebelumnya mengenai kelemahan dari Baznas Jember yaitu : Baznas Jember belum memiliki sistem daring penghimpunan zakat yang memungkinkan mengintegrasikan seluruh data lembaga amal zakat yang ada di Jember, kemudian dari segi lokasi, Kantor Baznas Jember terbilang kecil dibanding lembaga lain di Jember. Berdasar dari kelemahan tersebut, terdapat solusi yang harus diperbaiki melihat peluang yang dimiliki Baznas Jember,

diantaranya adalah dengan membuat inovasi penggabungan database seluruh lembaga amil zakat di Jember yang memungkinkan terwujudnya zakat yang transparan dan tepat sasaran dimana data tersebut mencatat identitas masyarakat pembayar zakat dan penerima zakat. Kemudian perlu adanya pemindahan lokasi ke tempat yang lebih strategis untuk menjangkau muzakki lebih banyak lagi.

3) Strategi ST (*Strength-Threats*)

Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat di Baznas Jember dapat diantisipasi dengan kuatnya payung hukum UU No. 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat selain sebagai Rukun Islam dan didukung dengan kekuatan lembaga zakat yang termasuk dibawah Kementerian Agama yang diberi wewenang menghimpun zakat dari seluruh ASN Pemerintah.

Strategi meningkatkan transparansi penghimpunan dan pendistribusian zakat melalui publikasi yang masif di banyak media seperti koran, majalah, spanduk, media sosial, dll perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan *awarness* masyarakat Jember terhadap pengelolaan harta zakatnya. Hal ini dapat mengurangi berita-berita hoaks terhadap penyelewengan harta zakat. Sedangkan adanya ancaman oknum Wakil Amil yang melakukan penyelewengan dana zakat, maka dapat diantisipasi dengan audit oleh lembaga pemerintah, karena status BAZNAS yang di bawah naungan Kementerian Agama, yaitu berupa dukungan dan pengawasan langsung dari pemerintah kepada Baznas, Muzakki, dan Mustahiq.

4) Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Proses pendistribusian, dan transparansi yang kurang terbuka sehingga menyebabkan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat dibanding distribusi langsung, dan tidak ada dukungan dan pengawasan langsung dari pemerintah kepada Baznas, Muzakki, dan Mustahiq. Selain itu BAZNAS Jember juga perlu melakukan inovasi program yang lebih efektif baik dari segi penghimpunan maupun distribusi dengan orientasi kemudahan membayar zakat oleh muzakki dan kemudahan pengajuan zakat oleh mustahiq sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Jember.

b. Perhitungan Penentuan Pembobotan Skor SWOT Baznas Banyuwangi

Adapun hasil perhitungan IFAS BAZNAS Banyuwangi pada Tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan IFAS Baznas Banyuwangi

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Lembaga zakat dibawah Kementerian Agama yang diberi wewenang menghimpun zakat dari seluruh ASN Kabupaten Banyuwangi	0.2	3	0.6
Sudah memiliki sistem daring penghimpunan zakat yang terintegrasi dengan seluruh lembaga penghimpun zakat	0.1	4	0.4
Memiliki sistem <i>online</i> penghimpunan zakat yang memudahkan pendataan dan pelaporan	0.1	4	0.4
Lokasi kantor yang berukuran cukup besar dan strategis di dekat kantor-kantor pusat banyuwangi	0.05	3	0.15
Memiliki payung hukum UU No. 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat	0.05	2	0.1
Sosialisasi kepada masyarakat terkait kewajiban membayar zakat terus digalakkan	0.1	3	0.3
Adanya program peringatan kepada <i>muzakki</i> apabila sudah hampir mendekati waktu haul.	0.1	2	0.2
Subtotal	0.7		2.15
Kelemahan			
Belum Memiliki sertifikasi ISO tentang pengelolaan zakat	0.05	3	0.15
Kurang maksimalnya penghimpunan zakat dibandingkan dengan potensi zakat yang ada	0.05	3	0.15
Jaringan internet kantor pusat yang lambat sehingga menghambat sistem.	0.05	2	0.1
Belum maksimalnya laskar ZIS/volunteer BAZNAS karena sampai saat ini sekolah yang berperan aktif masih sedikit	0.05	3	0.15
Manajemen fundraising yang belum maksimal, terutama untuk direct fundraising, karena hanya	0.05	4	0.2

mengandalkan UPZ per-daerah yang memiliki profesi lain. Sehingga mereka memiliki keterbatasan waktu, dan peran UPZ dalam mensosialisasikan BAZNAS kurang maksimal.			
Kurangnya SDM untuk menjangkau seluruh daerah pelosok di Banyuwangi	0.05	3	0.15
Subtotal	0.3		0.9
TOTAL	1		3.05

Sumber : Data Diolah

Adapun hasil perhitungan EFAS BAZNAS Banyuwangi pada Tabel 4.15 berikut ini :

Tabel 4.15 Hasil Perhitungan EFAS Baznas Banyuwangi

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Memiliki kewenangan penuh mengontrol lembaga zakat di Kabupaten Banyuwangi	0.2	4	0.8
Masyarakat Banyuwangi mayoritas muslim	0.15	4	0.6
Banyuwangi merupakan salah satu daerah di Jawa Timur dengan kemajuan ekonomi yang tinggi	0.2	2	0.4
Cabang UPZ sudah mulai banyak ditambah di beberapa sekolah dan daerah	0.2	2	0.4
Subtotal	0.75		2.2
Ancaman			
Inovasi kemudahan membayar zakat dan variasi produk distribusi yang ditawarkan lembaga lain	0.05	4	0.2
Banyak lembaga zakat yang didirikan oleh organisasi kemasyarakatan dan keagamaan yang memiliki banyak massa	0.1	4	0.4
Belum tercovernya secara maksimal para muzakki yang seharusnya menjadi potensi zakat	0.05	3	0.15
Belum ada dukungan pengawasan dari pemerintah kepada Baznas, Muzakki, dan Mustahiq	0.05	3	0.15
Subtotal	0.25		0.9
TOTAL	1		3.1

Sumber : Data Diolah

Pada Tabel 4.14 faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor 2.15 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor 0,90. Dalam artian Baznas Banyuwangi mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam mengembangkan organisasi Baznas ke depannya. Pada tabel 4.15 juga dijabarkan mengenai faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai skor 2.2 dan faktor-faktor ancaman (*Threats*) mempunyai nilai skor 0,90.

Hal tersebut mengungkapkan, dalam upaya menentukan strategi pengembangannya, Baznas Banyuwangi mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan ancaman yang akan timbul.

Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal diatas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strenghts/S*) = 2,15
2. Kelemahan (*Weaknesses/W*) = 0,9
3. Peluang (*Opportunities/O*) = 2,2
4. Ancaman (*Threats/T*) = 0,90

Dari rangkaian nilai skor tersebut, dapat disusun suatu tabel Rekap Skor IFAS dan EFAS sebagai berikut :

Tabel 4.16
Tabel Rekap Skor SWOT Baznas Banyuwangi

Skor Internal	Skor Eksternal	Pilihan Strategi
S > W (+) 2.15 > 0.90 (+)	O > T (+) 2.2 > 0.90 (+)	<i>GROWTH</i>
S < W (-)	O < T (-)	<i>SURVIVAL</i>
S > W (+)	O < T (-)	<i>DIVERSIVICATION</i>
S > W (-)	O > T (+)	<i>STABILITY</i>

Untuk meningkatkan analisis SWOT, perlu dilakukan analisis strategi SO, WO, ST dan WT. Strategi tersebut dijelaskan dalam tabel di bawah ini (Hidayat, 2014):

1) Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Dengan kekuatan yang dimiliki BAZNAS Banyuwangi, yaitu Banyuwangi merupakan salah satu daerah di Jawa Timur dengan kemajuan ekonomi yang tinggi, maka terdapat banyak strategi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan pengelolaan zakat, diantaranya dengan memperluas cakupan BAZNAS Banyuwangi ke perusahaan-perusahaan dan sekolah swasta milik masyarakat Banyuwangi baik yang berada di kota maupun desa dengan peningkatan edukasi tentang mekanisme pemotongan zakat rutin maupun potongan pajak yang didapat apabila membayar zakat.

Selain itu, BAZNAS Banyuwangi juga dapat membuat terbosan baru dalam memperingatkan muzakki untuk membayar zakat apabila sudah hampir mendekati haul dengan teknologi digital marketing seperti SMS Blast, Whatsapp Blast, dan

Email Blast yang dapat meminimalisir penggunaan kertas dan biaya pengiriman peringatan haul ke setiap muzakki.

2) Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Dari kelemahan yang dimiliki BAZNAS Banyuwangi tersebut, terdapat solusi yang harus diperbaiki melihat peluang yang dimiliki, diantaranya adalah dengan meningkatkan potensi jaringan online yang sudah ada kearah yang dapat lebih memudahkan pelaksanaan input data dan akses masyarakat, seperti sistem dapat mengenali input data melalui nama ataupun nomor registrasi lain yang lebih simpel.

Untuk meminimalisir kekurangan SDM dan kantor cabang didaerah, BAZNAS banyuwangi dapat menggiatkan peran Takmir Masjid di daerah yang belum memiliki kantor cabang dengan fasilitas komputer agar input data dapat dilakukan disetiap perwakilan amil zakat di setiap masjid.

3) Strategi ST (*Strength-Threats*)

Kekuatan BAZNAS Banyuwangi dalam sosialisasi kepada masyarakat terkait kewajiban membayar zakat terus digalakkan dengan mengadakan pertemuan rutin untuk mengenalkan sistem dan mekanisme pemotongan zakat maupun perhitungannya agar fungsi agen bukan hanya untuk memotong zakat, namun juga dapat mengedukasi pegawai di kantor nya untuk membayar zakat. Kemudian perlu ditinjau ulang setiap tugas pokok, fungsi dan struktural pengelolaan zakat serta hubungannya dengan MUI, agar BAZNAS Banyuwangi dapat memiliki ruang yang lebih besar untuk mengatur zakat. Hal ini dapat mendorong kecepatan pelayanan di BAZNAS Banyuwangi, sehingga peluang memiliki kewenangan penuh mengontrol lembaga zakat di Kabupaten Banyuwangi dan mayoritas penduduknya yang muslim dapat dioptimalkan.

4) Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Kurang maksimalnya penghimpunan zakat dibandingkan dengan potensi zakat yang ada menjadi lebih buruk ketika kondisi BAZNAS belum bisa mengcover secara maksimal para muzakki yang seharusnya menjadi potensi zakat. Oleh karena itu, strategi yang dibutuhkan saat posisi ini adalah adanya inovasi dan penambahan volunteer untuk mengumpulkan zakat lebih luas.

Membuat sistem *one stop service* yang merupakan layanan konsultasi gratis 24 jam mengenai zakat yang dapat diakses di semua media sosial BAZNAS Banyuwangi, sehingga media sosial bukan hanya berperan sebagai media edukasi, namun juga dapat digunakan sebagai media publikasi dan konsultasi. Hal ini dapat meminimalisir kekurangan SDM dan cakupan wilayah yang dimiliki BAZNAS Banyuwangi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis terhadap pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember dan Banyuwangi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Penghimpunan zakat BAZNAS Banyuwangi lebih baik daripada BAZNAS Jember, karena BAZNAS Banyuwangi sudah menerapkan strategi *direct fundraising* dan *indirect fundraising* dalam pengumpulan zakat, sehingga berpengaruh signifikan terhadap pencapaian nominal pengumpulan zakat.
2. Dalam hal Pendistribusian, BAZNAS Banyuwangi lebih baik dari BAZNAS Jember, karena BAZNAS Jember belum mengembangkan data *muzakki* dan *mustahik*, sehingga masih bisa memungkinkan adanya *double receiver*. Selain itu, program-program pendistribusian BAZNAS Jember belum sebanyak dan seberagam BAZNAS Banyuwangi, sehingga cakupannya belum merata
3. Pendayagunaan zakat di BAZNAS Jember belum memberikan pendampingan kepada penerima program karena dana tidak mencukupi. Untuk melakukan pendampingan diperlukan kompensasi kepada pendamping. Lain halnya dengan BAZNAS Banyuwangi, BAZNAS Jember belum bisa memberikan kompensasi kepada pendamping. Selain itu, Berbeda dengan BAZNAS Jember, BAZNAS Banyuwangi lebih banyak melakukan kontrol secara berkala sehingga meminimalisir terjadinya kerugian/risiko usaha dan meningkatkan kualitas SDM Mustahiq.
4. Apabila dilihat dari segi Pelaporan Zakat, BAZNAS Jember dan Banyuwangi sama-sama melaksanakan pelaporan secara berkala, keduanya juga menyampaikan laporan pengelolaan zakatnya kepada PEMDA. Data yang diberikan oleh BAZNAS Jember dan Banyuwangi dilakukan setiap dua kali dalam setahun

5.2 Saran

Untuk mengembangkan manajemen pengelolaan zakat lebih lanjut, penulis memberikan solusi atas penerapan manajemen pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember bila dibandingkan dengan BAZNAS Kabupaten Banyuwangi, ditinjau dari peraturan yang berlaku, yaitu:

1. Untuk BAZNAS Kabupaten Jember diharapkan dapat mengoptimalkan penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaannya zakat yang ada di Kabupaten Jember. Optimalisasi dapat dilakukan dengan sosialisasi dan kerjasama pada Bimas Islam Kementerian Agama (KEMENAG), Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kabupaten Jember, Takmir masjid, serta organisasi-organisasi Islam lainnya di Jember.
2. Dilihat dari segi penghimpunan, seperti halnya BAZNAS Kabupaten Banyuwangi, yang dapat melaksanakan penghimpunan zakat secara terintegrasi, BAZNAS Kabupaten Jember dirasa perlu menerapkan pembayaran zakat secara online dan inovasi pengembangan teknis lainnya.
3. Untuk Pemerintah Daerah (PEMDA) Jember diharapkan dapat melakukan sinergi dan koordinasi dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember serta mengurus pelantikan dewan komisioner sesegera mungkin.
4. Dilihat dari segi Perencanaan, diharapkan BAZNAS Kabupaten Jember dapat membuat RKAT sesuai dengan Peraturan BAZNAS Nomor 04 Tahun 2014 dan membuat NPWZ untuk *muzakki*.
5. Diperlukan Strategi meningkatkan transparansi penghimpunan dan pendistribusian zakat melalui publikasi yang masif di banyak media seperti koran, majalah, spanduk, media sosial, dll untuk meningkatkan *awareness* masyarakat Jember terhadap pengelolaan harta zakatnya. Hal ini dapat mengurangi berita-berita hoaks terhadap penyelewengan harta zakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aflah, Noor, *Arsitektur Zakat Indonesia Dilengkapi Kode Etik Amil Zakat Indonesia* (Jakarta: UI-Press, 2009).
- Anshori, Abdul Ghofur, *Hukum dan Pemberdayaan Zakat* (Yogyakarta: Pilar Media, 2006).
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).
- Atabik, Ahmad, “Peranan zakat dalam Pengentasan kemiskinan” yang dilakukan oleh Jurnal Zakat dan Wakaf ZISWAF, Vol. 2, No. 2, Desember 2015.
- Aziz, Harry Azhar dkk, *Zakat dan Pemberdayaan* (Surabaya: Airlangga University Press, 2017)
- Badan Amil Zakat Nasional, Penerimaan dan Penyaluran Tahun 2011, www.baznas.or.id.
- Badan Pusat Statistik, Jumlah Penduduk Miskin Indonesia (www.bps.go.id)
- Bakar, Irfan Abu dan Chaider S. Bamualim, (ed.), *Filantropi Islam dan Keadilan Sosial, Studi tentang Potensi, Tradisi dan Pemanfaatan Filantropi Islam di Indonesia*, (Jakarta: Center for the Studi of Religion and Cultur, UIN Syarif Hidayatullah, 2006).
- Beik, Irfan Syaui, “Analisis Peran Zakat dalam Mengurangi Kemiskinan : Studi Kasus Dompot Dhuafa Republika”, dari Bogor Agricultural University, <https://www.researchgate.net/publication/281207037>
- Bogdan. Robert, dan J. Steven Taylor Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001).
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, edisi revisi, (Jakarta: LP3ES, 2011).
- Fadjar, Abdul Mukthie, Menguji Konstitusionalitas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, makalah disampaikan dalam forum kuliah umum dan konsultasi publik “Mengkritisi UU 23/2011”, tanggal 12 April 2012 (Malang, Universitas Brawijaya, 2012).
- Faiz, Fahrudin, *Kiai Langgar dan Kedudukannya Sebagai Elite Keagamaan di Desa Ngrame Kecamatan Pungging Kabupaten Mojokerto*, (hasil penelitian tidak diterbitkan)
- Fakhruddin, “Rekontruksi Paradigma Zakat: Sebuah Ikhtiar Untuk Pemberdayaan Mustahiq”, Makalah disampaikan dalam international guest lecture “Manajemen Zakat Kontemporer Malaysia-Indonesia, tanggal 10 Maret 2012 (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012).
- Fakhruddin, *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia* (Malang: UIN-Malang Press, 2008).
- Fathoni, Achmad. “Status Kedudukan dan Peran Dalam Masyarakat”. http://ipnu-ippnu-tulungagung.com/index.php?option=com_content&task=view&id=70&Itemid=9

- Firmansyah melakukan penelitian dengan judul “Zakat sebagai Instrumen Pengentasan Kemiskinan dan Kesenjangan Pendapatan *Zakat As An Instrument For Poverty And Inequality Reduction*”, dari Pusat Penelitian Ekonomi, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Vol 21, No. 2, Desember 2013 <http://www.nu.or.id/a,public-m,dinamic-s,detail-ids,1-id,18674-lang,id-c,warta-t,Ulama +NU +Belum +Satu+Kata+tentang+Bank+Syariah-.php>.
- Hafidhuddin, Didin. 1998. *Panduan Praktis Tentang Zakat, Infak dan Sedekah*. Jakarta: Gema Insani.
- Hafidhuddin. Didin, dkk, *The Power of Zakat Studi Perbandingan Pengelolaan Zakat Asia Tenggara* (Malang: UIN-Malang Press, 2008).
- Hasan, M. Ali, *Zakat dan Infak Salah Satu Solusi Mengatasi Problema Sosial di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2006).
- <http://muslimdaily.net>
- Karim, Adiwarman A. “Potensi Perbankan Syari’ah di Indonesia”, dalam Sekapur Sirih: *Perbankan Syari’ah Masa Depan*, Iman Hilman dkk., (Jakarta: Senayan Abadi Publishing, 2003)
- Karim, Adiwarman dan A. Azhar Syarief, “Fenomena Unik Di Balik Menjamurnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia”, lihat dalam www.imz.or.id, lihat dalam *Ramadhita, Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial*. Jurisdictie, Jurnal Hukum dan Syariah, Volume 3, Nomor 1, Juni 2012.
- Khasanah, Umratul, *Manajemen Zakat Modern Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat* (Malang: UIN-Malang Press, 2010).
- Kuntowijoyo, *Perubahan Sosial dalam Masyarakat Agraris Madura 1850-1940*, terj. (Yogyakarta: Mata Bangsa, 2002).
- Moleong, Lexy. J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005).
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000).
- Multifiah, *Peran Zakat, Infaq, dan Shadaqah terhadap Kesejahteraan Rumah Tangga Miskin*, Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial (*Social Sciences*), Volume 21 Nomor 1 (Februari, 2009).
- Muthohar, Ahmad Mifdlol, “Preferensi masyarakat terhadap Lembaga zakat dan Bentuk-bentuk pemberdayaan dana zakat”, *Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Salatiga*, Available online at Inferensi Website: <http://inferensi.iainsalatiga.ac.id> Vol. 10, No.2, Desember 2016.
- Partanto, Pius A. dan M Dahlan Al Barry. *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya : ARKOLA. 2001).
- PEBS-FEUI. 2011. *Indonesia Shari’ah Economic Outlook (ISEO) 2011*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI
- Qardhawi, Yusuf al-, *Dauru al-Zakat fi ‘ilâj al-musykilât al-Istishâdiyah*, terj. Sari Nurilita, *Spektrum Zakat dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2005).

- Ramadhita, *Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial*. Jurisdictie, Jurnal Hukum dan Syariah, Volume 3, Nomor 1, Juni 2012, 24-34
- Soebahar, Abd Halim. *Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta, LkiS, 2013)
- Soehartono, Irawan. *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999).
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: PT. Grafindo Persada. 1990).
- Sudewo, Eri *Manajemen Zakat, Tinggalkan 15 Tradisi, Terapkan 4 Prinsip Dasar*, (Jakarta: IMZ, 2004).
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)
- Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999.
- UU Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011, tentang pengelolaan zakat.
- Wibisono, Yusuf, "Ironi Undang-Undang Zakat", Lihat dalam www.republika.co.id.

SURAT TUGAS

Nomor: B-477 /In.20/L.1/PP.00.9/09/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : H. Moch. Imam Machfudi, S.S., M.Pd., Ph.D
NIP : 197001262000031002
Jabatan : Ketua LP2M IAIN Jember

Menugaskan kepada :

1. Nama : Dr. Imam Turmudi, M.M
NIP : 197111231997031003
Jabatan : Dosen (Ketua)
2. Nama : Roni Subhan, M.Pd
NIP : 197103062005011001
Jabatan : Dosen (Anggota)

Untuk melakukan penelitian dengan tema “Studi Komparatif Pengelolaan Zakat Tiga Badan Amil Zakat Banyuwangi, Jember, Dan Lumajang” sejak tanggal 12 September s.d 30 Nopember 2019.

Demikian surat tugas ini diberikan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

12 September 2019
Ketua,



H. Moch. Imam Machfudi

Nomor : B-471 /In.20/L.1/PP.07/19/2019
Lampiran : -
Hal : Ijin Penelitian

9 September 2019

Kepada Yth.

BAZNAS JEMBER

Tempat

Dengan hormat,

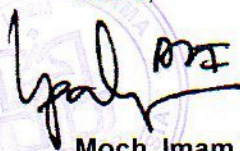
Bersama ini kami mohon agar sedapatnya nama berikut ini :

No	Nama	Jabatan
1	Dr. Imam Turmudi, M.M	Dosen (Ketua)
2	Roni Subhan, M.Pd.	Dosen (Anggota)

Dijinkan Untuk mengadakan penelitian tentang “Studi Komparatif Pengelolaan Zakat Tiga Badan Amil Zakat Banyuwangi, Jember, Dan Lumajang” selama 3 bulan sejak tanggal 16 September s/d 30 November 2019.

Demikian surat permohonan ini, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Ketua,



Moch. Imam Machfudi

Nomor : B-47H /In.20/L.1/PP.07/19/2019
Lampiran : -
Hal : Ijin Penelitian

9 September 2019

Kepada Yth.

BAZNAZ BANYUWANGI

Tempat

Dengan hormat,

Bersama ini kami mohon agar sedapatnya nama berikut ini :

No	Nama	Jabatan
1	Dr. Imam Turmudi, M.M	Dosen (Ketua)
2	Roni Subhan, M.Pd.	Dosen (Anggota)

Dijinkan Untuk mengadakan penelitian tentang “Studi Komparatif Pengelolaan Zakat Tiga Badan Amil Zakat Banyuwangi, Jember, Dan Lumajang” selama 3 bulan sejak tanggal 16 September s/d 30 Nopember 2019.

Demikian surat permohonan ini, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Ketua,

Moch. Imam Machfudi