

GOOD GOVERNANCE ZAKAT

Nurul Widyawati Islami Rahayu

LP3DI PRESS

GOOD GOVERNANCE ZAKAT

Nurul WIdyawati Islami Rahayu

Hak Cipta © 2017, pada penulis

Hak publikasi pada Penerbit LP3DI Press

Dilarang memperbanyak, memperbanyak sebagian atau seluruh isi dari buku ini dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan ke- 01
Tahun 2017

LP3DI Press

Jl. Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Kedungjajang
Lumajang 67358

Telp. 081217724940

Email: lp3dipress@gmail.com

ISBN: 978-602-71662-6-4

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan anugerah yang sedemikian besar, khususnya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Penulisan buku Good Governance Zakat ini telah melalui proses panjang. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada baginda Rasulullah Saw, kepada keluarga, sahabat dan para pengikutnya, yang selalu kita harapkan syafa'at beliau hingga hari akhir nanti.

Melihat problem dalam pengelolaan zakat, juga terdapat problema keagenan yang muncul sebagai akibat hubungan keagenan yang dipenuhi oleh kepentingan yang berbeda antara agen dan prinsipal terjadi dibanyak tempat atau disemua ruang dan waktu sepanjang ada hubungan keagenan. Dalam organisasi pengelolaan zakat seperti AZKA semakin rumit karena pola pengelolaan zakat memunculkan empat level hubungan keagenan yaitu hubungan antara yayasan dengan direktur, direktur dengan karyawan, muzaki dengan AZKA dan AZKA dengan mustahik yang secara runtut akan dikupas dalam pembahasan. Problema keagenan ini akan lebih rumit karena ada nilai-nilai religious dalam hubungan keagenan tersebut dan akan memunculkan problema tersendiri karena transparansi dan akuntabelitasnya akan menjadi tantangan.

Dengan maksud itulah buku Good Governance Zakat ini kami terbitkan sebagai salah satu panduan atau rujukan bagi mahasiswa, akademisi maupun masyarakat umum yang konsen dalam kajian zakat.

Ucapan terimakasih saya ucapkan kepada semua pihak, terutama

bagi Dosen dan teman-teman yang telah membantu, memberikan masukan dan saran sehingga buku *Good Governace Zakat* ini dapat terwujud. Akhirnya, semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi mahasiswa dan umumnya bagi kaum muslimin. Kritik dan saran pembaca sangat diharapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan dimasa datang.

Jember, Oktober 2017

Penulis

Nurul Widyawati Islami Rahayu

DAFTAR ISI

Pengantar --iii

Daftar isi --v

Bab I

PENDAHULUAN--1

Bab II

TINJAUAN PUSTAKA--21

- A. Penelitian Terdahulu--21
- B. Perkembangan Kajian Administrasi Publik--37
- C. Teori Organisasi--42
- D. Struktur Organisasi--45
- E. Efektivitas Organisasi--49
- F. Organisasi Privat dan Publik--51
- G. Karakteristik Organisasi Pengelola Zakat--52
- H. Teori Pelayanan Publik--57
- I. Paradigma *Good Governance*--64
- J. *Agency Theory* (Teori Keagenan)--70
- K. Kerangka Teori--77

Bab III

METODE PENELITIAN--81

- A. Fokus Penelitian--81
- B. Lokasi Penelitian--82
- C. Sumber Data dan Penentuan Informan--83
- D. Metode Pengumpulan Data--86
- E. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data--89
- F. Analisis Data--90

Bab IV

EKSPLORASI LEMBAGA ZAKAT INFAK SEDEKAH--93

- A. Lokasi Lembaga AZKA--93
- B. Profil Lembaga AZKA Al Baitul Amin--94
- C. Keutamaan Lembaga AZKA--95

Bab V

TATA KELOLA ZAKAT--107

- A. Penghimpunan--108
- B. Pendistribusian Zakat--123
- C. Pendayagunaan--132
- D. Buletin Sebagai Bentuk Pertanggung Jawaban AZKA--137
- E. Tata Kelola Zakat yang Berorientasi Non Profit--139

Bab VI

HARMONISASI RELASI TATA KELOLA ZAKAT DI LAZ AZKA--149

- A. Relasi Manusia dengan Tuhan--150
- B. Relasi Keagenan Internal AZKA--156
- C. Relasi Keagenan Eksternal AZKA--160
- D. Relasi Keagenan eksternal AZKA dengan mustahik--170
- E. Hubungan keagenan bersifat *multiple agency*--180

Bab VII

MODEL RELASI RELASI KEAGENAN DALAM TATA KELOLA ZAKAT DI LAZ AZKA--185

- A. Model Relasi Keagenan dalam Tata Kelola Zakat di LAZ AZKA--185
- B. Hubungan Eksternal Antara Prinsipal (Muzaki) dengan AZKA (Agen)--189
- C. Rekomendasi Model Hubungan Keagenan Dalam *Good Service Governance* Tata Kelola Zakat--209

Bab VIII

TEMUAN TEORITIS--215

- A. Bangunan Proposisi --215

Bab IX--233

- A. Kesimpulan--233
- B. Implikasi Hasil Penelitian--234

DAFTAR PUSTAKA--237

TENTANG PENULIS--251

Bab I

PENDAHULUAN

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” (*Al-Thabaratu*) 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).

Good Zakat Governance

Membayar zakat adalah 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 pendistribusianya 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.

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

Ketiga, problem 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

Bab I~Pendahuluan

pemerataan yang tidak seimbang antara pihak *asnaf* satu dengan *asnaf* yang lain.

Keempat problem 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.

Dari fenomena tersebut maka diperlukan sebuah tindakan kolektif. Tindakan kolektif yang dapat dilakukan bisa dengan 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), sebab sulitnya mengukur tingkat keberhasilan pengelolaan zakat serta pemberdayaan bagi para mustahik. Pemberian zakat melalui sekolah atau pondok pesantren juga sangat minim evaluasinya, padahal hal tersebut merupakan bentuk langkah evaluatif dalam pengelolaan zakat terhadap kinerja dari sekolah maupun pondok pesantren.

Permasalahan tersebut menjadikan tindakan kolektif kedua sebagai model dalam pengelolaan zakat, yaitu tindakan kolektif melalui

Good Zakat Governance

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 adalah Negara yang melakukan pengambilan zakat, hal ini juga merupakan tanda zakat sebagai ibadah *muamalah* yang memiliki petugas (amil zakat) yang menghimpun, mengelola dan mendistribusikan zakat kepada para mustahik (Al-Qardhawy, 1993: 255).

Campur tangan negara dalam pengelolaan zakat dapat melalui 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 oportunistik.

Pengelolaan zakat seperti penjelasan Savas (1987: 37-38) di atas, 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*

Bab I ~Pendahuluan

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).

Salah satu contoh nyata tindakan pemberian zakat yang disediakan individu melalui *self service* adalah membawa suatu dampak yang meresahkan bagi masyarakat. Dampak itu berupa adanya korban meninggal pada saat pendistribusian zakat secara langsung sehingga membutuhkan campur tangan negara (*government vending*) (Savas, 1987: 38). Dengan demikian, dapat dikatakan barang atau jasa yang semula disediakan oleh sektor privat dengan menggunakan tindakan kolektif juga bisa disediakan oleh sektor publik (negara).

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).

Good Zakat Governance

Pengelolaan zakat seperti yang diuraikan di atas 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	Ya	Tidak

Bab I ~Pendahuluan

dalam jumlah dan mutu
tertentu

Keputusan alokasi	Dibuat oleh pasar	Dibuat	dalam
		proses politik	

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

Klasifikasi di atas 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*.

Good governance merupakan isu sentral yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat terhadap pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintah yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan dan pendidikan masyarakat, selain adanya pengaruh globalisasi. Pola lama dari penyelenggaraan pemerintah kini sudah tidak lagi sesuai dengan tatananan masyarakat yang telah berubah, oleh karena itu, perubahan merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah untuk mewujudkan *good governance* (Sedarmayanti, 2012: 4).

Good governance dalam pengelolaan zakat secara terorganisasi merupakan tugas dari administrasi publik (Ostrom, 1989: 46). Berdasarkan pendapat tersebut, penelitian ini berada dalam bidang kajian administrasi publik. Guna memperkuat pendapat yang

Good Zakat Governance

menerangkan bahwa barang atau jasa dalam hal ini “zakat” bersifat alamiah, artinya tidak mudah dimanipulasi sehingga cukup kuat dijadikan sebagai landasan kebijakan publik yang berada dalam wilayah administrasi publik. Senada dengan pendapat di atas, Dwiyanto (2005: 141-145), memaparkan beberapa karakteristik dan nilai yang melekat dalam praktik *good governance*, misalnya *good governance* harus memberikan ruang kepada lembaga nonpemerintah atau swasta untuk berperan serta secara optimal dalam kegiatan pemerintah, hal ini memungkinkan adanya sinergi antara aktor dan lembaga pemerintah dengan nonpemerintah atau swasta seperti Lembaga Amil Zakat (LAZ).

Pemerintah dapat efektif bekerja untuk mewujudkan kesejahteraan bersama dan nilai-nilai seperti efisiensi, keadilan serta daya tanggap yang menjadi nilai penting dalam praktik *good governance*. Sejalan dengan pemikiran Agus Dwiyanto, UNDP mengklasifikasikan prinsip-prinsip *good governance* antara lain efektif, jujur, pemerataan, transparansi, akuntabel, informatif, dan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan gender.

Mengembangkan praktik *good governance* salah satunya dengan membuat transparansi yang diperlukan sebagai salah satu syarat terciptanya *good governance*. Tuntutan kepada pemerintah pada berbagai informasi mengenai proses kebijakan publik harus terbuka dan akses terhadap *stakeholder* adalah hal yang wajib dilakukan. *Good governance* menjadi barang mewah karena tidak semua orang bisa menikmatinya, menurut Dwiyanto (2014: 225), baik atau buruk *good governance* salah satunya ditentukan tingkat transparansi dalam pemerintahannya.

Transparansi memiliki implikasi yang sangat besar terhadap kemampuan pemerintah untuk mewujudkan berbagai indikator *governance* yang lain, warga hanya akan mau dan dapat terlibat dalam berbagai kegiatan pemerintah dan pelayanan jika aturan main mengenai pelaksanaan kegiatan pemerintah dan pelayanan publik itu terbuka dan mudah diketahui oleh warga. Hak dan kewajiban warga baik ketika terlibat maupun tidak terlibat dalam kegiatan pemerintah dan pelayanan

Bab I ~Pendahuluan

dapat diketahui dengan jelas dan mudah, maka dapat mengambil keputusan, yaitu apakah mereka perlu terlibat dalam kegiatan itu atau tidak, informasi mengenai hak dan kewajiban tidak jelas dan sulit diketahui oleh warga, tidak akan ada partisipasi (Dwiyanto, 2014: 227).

Sistem pengelolaan zakat di beberapa negara dapat dikatakan berhasil seperti di Pakistan. Sistem zakat diperkenalkan melalui Peraturan Presiden pada bulan Juni 1980 yang berisi penyediaan, penilaian, pengumpulan, penyaluran, audit dan evaluasi zakat. Hukum zakat berlaku untuk semua umat Islam di Pakistan, tetapi jika seseorang merasa bahwa pungutan zakat tidak sesuai dengan keadaan dirinya, ia dapat mencari pembebasan dari pungutan zakat tersebut dengan mengisi deklarasi sumpah, menurut prosedur yang telah ditetapkan.

Di negara Pakistan juga dibentuk lima (5) organisasi zakat yaitu: *Central Zakat Council* (pembuat kebijakan tertinggi), *Provinsi Zakat Council* (terdapat di masing-masing provinsi), kabupaten zakat (terdapat di masing-masing kabupaten), *Tehsil Zakat* (pembagi zakat di Kabupaten), dan *Local Zakat Committee* (satu di daerah pedesaan dan satu di Mohallah atau perumahan kecil di daerah perkotaan). Di samping itu, Pemerintah Pakistan juga mendirikan Yayasan Zakat Nasional yang mendanai berbagai proyek untuk memberikan penghasilan rutin kepada orang-orang yang berhak mendapatkan zakat. Potensi zakat di Pakistan, mencapai 0.3 persen dari *Gross Domestic Product* (GDP), jika dilihat sekilas, tampak bahwa potensi zakat masih sangat kecil, namun menurut Hidayati (2010: 353) Pakistan dapat menurunkan 11% kesenjangan kemiskinan menjadi 8%.

Negara Malaysia telah mencatat zakat di bawah otoritas negara meskipun untuk agama tidak berarti pemerintah federal memiliki otoritas penuh dalam urusan agama. Penguasa Negara Melayu atau yang dipertuan agungkan memiliki bentuk hukum Islam sendiri yang sejalan dengan ketentuan konstitusi. Biasanya ketentuan yang berkaitan dengan zakat merupakan bagian dari hukum tersebut. Mulai tahun 1991 negara

Good Zakat Governance

Malaysia memiliki lembaga zakat administrasi dewan agama Islam (Majelis Agama Islam) yang berasal dari tiga belas negara bagian di Malaysia. Wilayahnya meliputi federal Kuala Lumpur dan Labuan yang memiliki dewan sendiri sehingga jumlah totalnya menjadi empat belas dewan Islam di Malaysia (Hudayati, 2010: 354).

Semua hal yang berkaitan dengan agama adalah tanggung jawab dewan Islam, sementara itu, kantor dewan Islam di masing-masing negara biasanya dikenal dengan berbagai nama seperti zakat dan *baitulmal office*, zakat *komite*, zakat Satuan atau Departemen Zakat. Dewan Islam ini juga menjalin kerjasama dengan negara-negara Asia yang dikenal dengan dewan agama. Kerjasama dengan negara ASIA antara lain dengan negara Brunei Darussalam, Indonesia, Malaysia, dan Singapura yang di kenal dengan MABIMS dan Organisasi Negara-negara Islam (OKI) yang mewakili 57 negara-negara Islam saat ini dan diketuai oleh Malaysia. Dapat di ketahui bahwa potensi zakat di Malaysia mencapai 2,7 miliar dolar AS sehingga peran zakat dapat mengurangi angka kemiskinan dan kesenjangan pendapatan di Malaysia misalnya di negara bagian Selangor, hal Ini menunjukkan bahwa pengelolaan zakat yang baik dan terencana mampu mengentaskan kemiskinan, paling tidak menguranginya (Hudayati, 2010: 350).

Pengelolaan zakat masyarakat Muslim di Amerika dibantu oleh organisasi amal internasional Zakat *Foundation of America* yang terletak di Chicago. Organisasi ini bertugas menyalurkan dan menghitung cepat dengan “*zakat calculator*”. *Zakat calculator* adalah perangkat lunak (aplikasi) guna menghitung pajak. Cara kerja alat ini dengan memasukkan semua aset, seperti inventaris bisnis uang pengembalian pajak, deposito dan tabungan ke dalam sistem itu yang langsung terhitung otomatis. Berbeda dengan masyarakat negara muslim, di Amerika memberikan kuasa penuh pada pemerintah dalam mengumpulkan dan menyalurkan zakatnya.

Bab I ~Pendahuluan

Indonesia adalah salah satu negara berpenduduk agama Islam terbesar di dunia. Menurut data pertumbuhan penduduk yang dikeluarkan oleh Bank Dunia tahun 2012, total penduduk Indonesia berjumlah 244.775.796 jiwa dan 88% beragama Islam atau sekitar 182.570.000 jiwa (Jakarta, Republika, 2009: 12). Jumlah penduduk Islam yang sangat besar merupakan aset yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan dan kesenjangan sosial yang saat ini sedang melanda bangsa Indonesia. Salah satunya adalah melalui cabang produksi berupa instrumen ekonomi keagamaan, yaitu zakat.

Kesadaran masyarakat untuk berzakat di Jawa Timur khususnya di Kabupaten Jember masih rendah, hal ini karena belum tersosialisasikan dengan baik kepada masyarakat mengenai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, hal tersebut terungkap dalam sebuah sosialisasi pada hari Senin, 7 Januari 2013 dengan tema "Mengembangkan Kesadaran Berzakat bagi Masyarakat Syariah" di Aula Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kabupaten Jember, dalam sosialisasi tersebut Erwin Sulthony selaku penyelenggara zakat dan wakaf Kementerian Agama (Kemenag) Jember, mengatakan sebagai berikut.

“Zakat masih dipahami dengan menggunakan paradigma lama yaitu sebagai pemberian sukarela, belas kasih, dilakukan setelah satu tahun, biasanya dilakukan seorang kyai, dan zakat dinilai bisa mengurangi kekayaan. Paradigma itu harus diubah karena sesuai dengan UU Nomor 23 Tahun 2011 bahwa zakat itu sebagai perintah, wajib hukumnya, dan tidak harus dikeluarkan setelah satu tahun, melatih sedekah, dan zakat bisa menambah rizki dari Allah SWT,” (sumber. sosialisasi UU No 23 Thn 2011 tanggal 7 januari 2013)

Good Zakat Governance

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

Bab I~Pendahuluan

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).

Dua Kabupaten tetangga Jember, di mana hasil pengamatan sementara, pada Ramadhan 1434 M Lembaga BAZNAS Kabupaten Lumajang berhasil menghimpun dana zakat sebesar 300 juta dan disalurkan untuk kaum dhuafa, hal ini disampaikan Atok Hasan Sanusi, S.H., Sekretaris BAZ Kabupaten Lumajang, dikonfirmasi kepada Sentral FM, Jumat siang (28/ 6 / 2013).

Tidak berbeda jauh dengan potensi zakat di Kabupaten Banyuwangi yang dikelola BAZNAS Banyuwangi. Tahun 2013 zakat profesi dari gaji pokok pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan

Good Zakat Governance

pemerintah Daerah Banyuwangi dari data BKD sampai tanggal 18 Nopember 2013 jumlah pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Banyuwangi sebanyak 13.058 orang adalah sebesar Rp863.311.275, 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 dua kabupaten tetangga Jember berbanding terbalik dengan Kabupaten Jember yang keberadaan BAZNAS kabupaten masih dalam konsep dan konsep. Pengumpulan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat masih belum mencapai tata kelola yang baik. Pemangku kebijakan dalam hal ini bupati di dua kabupaten tetangga tersebut ikut mengusung dan mengimplementasikan visi misi dari BAZNAS kabupaten masing-masing. Salah satu visi BAZNAS Kabupaten Lumajang yaitu menjadikan para mustahik 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.

Bab I ~Pendahuluan

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 amil zakat (LAZ) (*government vending*) yang kian marak kehadirannya sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara mandiri. Kabupaten Jember memiliki tujuh LAZ yang sampai saat ini masih tetap eksis keberadannya (data, Jember dalam angka 2012). Ketujuh LAZ tersebut yakni, LAZISMU (Lembaga Amil, Zakat, Infak dan Sedekah Muhammadiyah), 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).

Tabel 1.2

Klasifikasi Tujuh Lembaga Amil Zakat (LAZ)

No	Nama LAZ	Th Berdiri	SK	Jml. muzaki	Program
1.	AZKA (Amil Zakat Infak Sedekah & Waqaf Al Baitul Amien)	1999	SK Bupati No. 103 tahun 2004	300	Beasiswa pendidikan; senyum anak yatim; guru ngaji sejahtera; peduli bencana alam; dompet dhuafa; wakaf Alquran; tabungan kurba; kredit usaha mikro; dan layanan zakat, infak & Sedekah
2.	YDSF	2005.	SK	4000	Pendidikan;

Good Zakat Governance

	(Yayasan Dana Al-Falah)		Menteri Agama RI No.523 2001		kemanusiaan; yatim; masjid; dan dakwah.
3.	LAZISMU	2002	SK Menteri Agama Republik Indonesia No. 457/21 November 2002.	2000	<p>Program Pemberdayaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Micro Economic Empowerment</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bank Zakat (<i>Micro Finance Development</i>) • BUEKA (Bina Usaha Ekonomi Keluarga) 2. <i>Education Development</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Integrated Development for Education (IDE)</i> • Beasiswa SLTA (BETA) 3. Sosial and Dakwah Service <ul style="list-style-type: none"> • <i>Humanitarian Rescue</i> • Da'i Mandiri • Komunitas Hati
4.	RIZKI (Rumah Itqon Zakat Infak)	2003	Akta Notaris: Is Hariyanto Imam Salwawi Nomor 10 Tgl 05 Mei 2003, Dan	5000	Kesehatan (program bina nutrisi ibu&anak, program <i>save food&nutrition</i> , subsidi bea berobat, layanan mobil sehat gratis); dakwah (Biaya pengembangan & pemasyaratan

Bab I ~Pendahuluan

					zakat, program dakwah); yatim (senyum yatim); kemanusiaan (penyaluran dana kemanusiaan Palestina, bencana alam,dll), pendidikan (program bea SERASI, program pendidikan).
5.	BMH (Baitul Maal Hidayatullah)	Tahun 2011	Surat Keterangan. Menteri Agama RI No.538 Tahun 2001	800	Pendidikan (Beasiswa Berkah, Sekolah Pemimpin, Sekolah Tinggi Kader Da'i). Sosial Kemanusiaan (Bahagiakan Yatim dan Dhuafa, Sidak Sehat, Layanan Masyarakat Nusantara). Dakwah (Kampung Berkah Mandiri, Kuliah Dai Mandiri, Peduli Da'i Pelosok).
6.	YATIM MANDIRI	Th 2008	-	500	Badan Operasional Pendidikan (BOP), umah kemandirian, bunda mandiri, super gizi kurban , Mandiri Entrepreneur Center (MEC), mobil Clinic, insan cendekia Mandiri <i>Boarding School</i>

Good Zakat Governance

					(ICMBS), ramadhan, sanggar genius
7.	LAZ Kemenag			100	Pemberdayaan masyarakat

Sumber diolah peneliti

Lembaga AZKA merupakan organisasi publik yang beroperasi untuk kepentingan publik yang didirikan oleh organisasi masyarakat dengan diperkuat Surat Keputusan Bupati No 103 Tahun 2004, dan juga menjalankan fungsi Negara. Fungsi itu meliputi pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan dan pelaporan zakat sesuai dengan bab III pasal 2 UU Pengelolaan Zakat No 23 tahun 2011. Lembaga AZKA beralokasi sangat strategis, yakni di depan pusat Kota Jember bergandengan dengan pusat pendidikan Baitul Amien dan juga bersebelahan dengan Masjid Jami' yang menjadi pusat kegiatan kaum *Nabdliyin*.

Lembaga AZKA dapat digolongkan sebagai lembaga amil zakat tertua di Kabupaten Jember, yakni berdiri pada Tahun 1999, seharusnya dapat dijadikan sebagai *role model* bagi lembaga amil zakat lainnya, namun tidak demikian jika dibandingkan dengan lembaga zakat yang lain, seperti YDSF, LAZISMU, RIZKI dan BMH. Pada umumnya sumber daya manusia yang bekerja dilembaga AZKA mempunyai latar belakang pendidikan variatif, oleh karena itu persoalan sumber daya manusia yang kurang memadai tersebut mengakibatkan kurang optimalnya pengelolaan zakat. Keadaan ini juga mengakibatkan tidak terjamahnya mustahik di daerah pelosok.

Lembaga AZKA terkenal dengan lembaga yang didirikan oleh orang-orang *nabdliyin* dan seharusnya bisa menjadi contoh dalam berdakwah sehingga keberadaannya diakui dan dipercaya oleh masyarakat. Akuntabilitas AZKA masih kurang mendapatkan

Bab I ~Pendahuluan

pengakuan dari masyarakat *nabdliyin* utamanya, dan masyarakat lain pada umumnya.

Tingkat transparansi di LAZ AZKA juga masih kurang, hal tersebut dapat dilihat dalam bentuk laporan keuangan yang diberikan kepada para muzaki oleh AZKA. Laporan itu tertuang dalam buletin yang diterbitkan setiap satu bulan sekali, laporan keuangan yang diberikan kepada para muzaki secara global, tidak terperinci alokasi penggunaan dana yang diterima dari para muzaki dan dana yang disalurkan kepada para mustahik. Audit internal terhadap pengelolaan keuangan muzaki masih belum dilakukan oleh AZKA.

Selain problem dalam pengelolaan zakat, juga terdapat problema keagenan yang muncul sebagai akibat hubungan keagenan yang dipenuhi oleh kepentingan yang berbeda antara agen dan prinsipal terjadi dibanyak tempat atau disemua ruang dan waktu sepanjang ada hubungan keagenan. Dalam organisasi pengelolaan zakat seperti AZKA semakin rumit karena pola pengelolaan zakat memunculkan empat level hubungan keagenan yaitu hubungan antara yayasan dengan direktur, direktur dengan karyawan, muzaki dengan AZKA dan AZKA dengan mustahik yang secara runtut akan dikupas dalam pembahasan. Problema keagenan ini akan lebih rumit karena ada nilai-nilai religious dalam hubungan keagenan tersebut dan akan memunculkan problema tersendiri karena trasparasi dan akuntabelitasnya akan menjadi tantangan.

Good Zakat Governance

Bab II

TINJAUAN PUSTAKA

A. 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)

Good Zakat Governance

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 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-humanistis), 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)

Bab 2~Tinjauan Pustaka

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

Good Zakat Governance

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. Penambahkan model TQM dengan model *balanced scorecard (BSC)*, *total quality management (TQM)*, *ISO 9000* dan *goal model* ditulis oleh Abdul Halim

Bab 2~Tinjauan Pustaka

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 di jabarkan 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 Lembaga Amil Zakat Kabupaten Jember dengan menggunakan teori hubungan keagenan yang sampai sejauh ini peneliti belum menemukan penelitian yang membahas pengelolaan zakat dalam perspektif hubungan keagenan.

Good Zakat Governance

Lembaga Amil Zakat AZKA menjadi pusat penelitian ini. Keseluruhan paparan tersebut dapat di tampilkan secara sistematis dalam sebuah tabel berikut ini.

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	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 prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan

Bab 2~Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
				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	

Good Zakat Governance

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
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	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

Bab 2~Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
				<p>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></p>	<p>kualitatif, dan 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</p>
3.	Gamsir Bachmid Fakultas Ekonomi Universitas Hualuoleo Kendari	Perilaku Muzaki dalam Membayar Zakat Mal (Studi Fenomenologi Pengalaman Muzaki di Kota Kendari)	Jurnal Terakreditasi SK Dirjen Dikti No 66b/DIKTI/KEP/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 transendental-spiritual), nilai saling berbagi dan	Jurnal ini melihat perilaku para muzaki dalam hal membayar zakat sehingga menghasilkan nilai keyakinan. Dalam hal ini perilaku muzaki juga termuat dalam penelitian yang peneliti

Good Zakat Governance

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
				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).	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	Kalau Asep menekankan pada perilaku organisasi dalam pengumpulan zakat. Sedangkan penelitian yang peneliti lebih difokuskan pada hubungan keagenan antara muzaki,

Bab 2~Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
				partisipasi, transparansi, akuntabilitas dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Kedua, penetapan pengelola zakat sebagai badan publik.	mustahik dan lembaga amil zakat AZKA.
5.	Abd. Malik, Arya Hadi Dharma wan, 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 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 korporasi, di bawah kuasa pengusaha. Tiga basis rasionalitas	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

Good Zakat Governance

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
				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 swasta.	keagenan dengan menggunakan prinsip prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan
6.	N. Oneng Nurul Bariyah	Kontekst ualisasi Total <i>Quality Management</i> dalam lembaga pengelolaan zakat untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat (prinsip &	Disertasi, 2010, UIN Jakarta	Konsep TQM pada lembaga pengelola zakat merupakan upaya perbaikan terus menerus yang bertujuan untuk mengimplementasikan tujuan zakat agar meningkatkan kualitas keimanan muzaki dan meningkatkan kesejahteraan mustahik. TQM lembaga pengelola zakat tidak	Disertasi ini menekankan pada hubungan keagenan dan prinsip prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan

Bab 2~Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
		praktik)		berorientasi pada peningkatan daya saing semata melainkan memberikan manfaat terbaik bagi kemaslahatan umat di atas kepentingan lembaga	
7.	Ataina Hidayati & Achamd Tohirin	Proceedings of Seventh International Conference The Tawhidi Epistemology Zakat and Waqaf Economy Bangli	Proceedings 6-7 Januari 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	Jurnal ini mengomparasikan pengelolaan zakat di tiga negara. Penelitian yang peneliti lakukan melihat di bagian wilayah dari Indonesia.

Good Zakat Governance

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
				<p>tingkat organisasi zakat. Sementara itu 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 .</p>	
8.	Abd. Halim Mohd Noor	British Journal of Economic, Finance and Management Sciences, “	Jurnal ; Agustus 2012 Vol 5 (1	<p>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>.</p>	<p>Jurnal ini menggunakan tiga metode dalam mengukur kinerja lembaga zakat yaitu dengan BSC, TQM dan ISO, sedangkan penelitian yang di lakukan oleh peneliti</p>

Bab 2~Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
		kerangka lembaga zakat”		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.	menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menitikberatkan pada hubungan keagenan dengan prinsip <i>good service governance</i> yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan
9.	Zaenuri	Makna dan Tata Kelola Zakat dalam Perspektif Ekonomi Kelembagaan	Disertasi 2010	meguraikan tentang beberapa masalah prinsipal agen yang secara khusus 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	Disertasi ini mencoba menguak hubungan keagenan baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan zakat dan membuat suatu model pengelolaan zakat yang mengaplikasikan prinsip-prinsip <i>good service governance</i> yang

Good Zakat Governance

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
				<p>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</p>	<p>berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan</p>
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>

Bab 2~Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun / Penerbit	Fokus Kajian	Perbedaan
					yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan

B. Perkembangan Kajian Administrasi Publik

Perkembangan suatu ilmu dapat diketahui dari perubahan paradigmanya. Kuhn (1962:10) melalui karyanya yang berjudul “Peran Paradigma dalam Revolusi Sains (*The structure of Scientific Revolutions*)”. Menerangkan bahwa paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan suatu masalah yang dianut suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu. Menurut Atmosudirdjo (2003: 91), mengikuti jejak Ludwig von Bertalanffi yang dianggap sebagai pihak yang menggunakan konsep “paradigma” yang diartikan sebagai “sudut pandang utama” untuk pertama kalinya. Robert T Golembiewski dan Kencana Syafie (1999: 28) mengatakan paradigma adalah standar dari sebuah disiplin ilmu yang melihat dari fokus dan lokusnya. Fokus membahas tentang apa kajiannya atau bagaimana memecahkan masalah. Sedangkan lokus membahas di mana lokasi penerapan suatu ilmu pengetahuan.

Perkembangan ilmu administrasi publik memiliki sejumlah paradigma yang dideskripsikan dengan adanya perubahan dan perbedaan dalam teori, tujuan dan metodologi atau dalam bangunan epistemologi serta nilai yang mendasari. Perkembangan paradigma administrasi negara khususnya dari Nicholas Henry (1988) dan Frederickson (1984) dikenal sebagai sarjana administrasi publik. Di Indonesia karya tulis administrasi publik yang tampak antara lain milik

Good Zakat Governance

Ali Mufiz (1984), Irfan Islamy (1984), Miftah Toha (1984) dan Adam Indrawijaya (1985).

Henry (1988: 33-54) mengatakan ada lima paradigma administrasi publik. Pertama prinsip-prinsip administrasi negara (1900-1926), lokus dari administrasi negara bukan yang menjadi masalah paradigma ini. Fokus paradigma yaitu “prinsip-prinsip administrasi” dipandang dapat berlaku menyeluruh pada setiap bentuk organisasi dan lingkungan sosial budaya. Tahun 1927-1937 administrasi memiliki prinsip yang jelas yakni administrasi negara dapat diterapkan di negara mana saja walaupun berbeda kebudayaan, lingkungan, visi dan lainnya. Pada tahap ini administrasi negara mencapai puncak reputasinya. Beberapa karya yang menonjol pada fase paradigma ini antara lain adalah, *Creative Experience* oleh Mary Parker Follet (1930), Willoughby: *Principles of public Administration* (1927), *Industrial and General Management* oleh Hendri Fayol (1930), F.W.Taylor *principle of Scientific Management* (1911), dan *Principle of Organization* oleh James D. Mooney dan Alan C Reiley (1939). Akhir dari fase ini terjadi pada tahun 1937, saat itu Luther H Gulick dan Lyndall UrWick mengemukakan dalam karyanya “*Paper on the Science of Administration*”.

Pendapat Gulick dan Urwick di atas memandang prinsip adalah hal yang sangat penting bagi administrasi sebagai suatu ilmu. Posisi di mana prinsip itu akan diterapkan adalah hal yang tidak begitu penting. Fokus yang mempunyai peranan penting dibandingkan lokus. Prinsip administrasi yang terkenal dari Gulick dan Urwick POSDCORB (*Planing, Organization, Staffing, Directing, Reportind, Bugeting*).

Kedua, yaitu paradigma dikotomi antara politik dan administrasi (1900-1926). Fokus dari ilmu administrasi negara terbatas pada masalah-masalah organisasi, kepegawaian, dan penyusunan anggaran dalam birokrasi dan pemerintah. Masalah-masalah pemerintah, politik, dan kebijaksanaan merupakan substansi ilmu politik. Lokus paradigma ini

Bab 2~Tinjauan Pustaka

mempersalahkan di mana seharusnya administrasi negara ini berada. Terdapat perbedaan antara administrasi dan politik negara.

Ketiga, yaitu administrasi negara sebagai ilmu politik (1950-1970). Singkatnya fase paradigma ini adalah usaha menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi negara dan ilmu politik. Konsekuensinya adalah keharusan untuk merumuskan bidang ini paling sedikit dalam hubungannya dengan fokus keahliannya yang esensial. Menurut Umar (2004: 5), dalam fase ini administrasi negara telah berkembang sebagai bagian dari ilmu politik. Pada fase ini, ada dua perkembangan baru yang harus diperhatikan, yaitu, tumbuhnya pegunungan studi kasus sebagai suatu sarana yang bersifat epistemologi, selain itu timbulnya studi perbandingan dan pembangunan administrasi sebagai salah satu bagian dari ilmu administrasi.

Pada fase ini Dwight Waldo tidak setuju dengan dengan pendapat administrasi bukan bagian dari ilmu politik. Berdasarkan laporan komisi ilmu politik sebagai suatu disiplin dari APSA (*American Political Science Association* (1962), dijelaskan bahwa sarjana-sarjana ilmu politik tidak lagi mengidentifikasi dirinya dengan administrasi negara dengan bersikap tidak memperdulikan dan memusuhi, administrasi negara merasa tidak senang dan dianggap sebagai warga kelas dua.

Keempat, yaitu administrasi negara sebagai ilmu administrasi (1954-1970), menerangkan bahwa administrasi negara telah mengalami perkembangan dengan identitasnya sebagai ilmu administrasi. Perkembangan ini diawali dengan keengganan mengakui ilmu administrasi seperti ilmu politik. Pada fase ini ilmu administrasi hanya memberikan fokus, tetapi tidak pada lokusnya. Usaha pengembangan, terutama diperoleh dari pengaruh fakultas administrasi perusahaan (*school of business administration*) memproses dan mencari alternatif paradigma ilmu administrasi. Tahun 1956 terbitlah jurnal sebagai sarana menyuarakan pendapat dan konsepsi-konsepsi dari paradigma ini dengan nama *Administrative Science Quarterly*.

Good Zakat Governance

Kelima, yaitu administrasi negara sebagai ilmu administrasi negara yang terjadi setelah tahun 1970. Administrasi negara telah menjadi ilmu administrasi negara dengan masuknya ilmu kebijakan (*policy science*), teori organisasi, dan ekonomi politik. bidang kajiannya pun telah menunjukkan warnanya sendiri dalam waktu singkat. Bermunculan di beberapa fakultas, departemen serta akademi baru administrasi negara dan *public affairs*. Terbentuknya asosiasi nasional dari fakultas-fakultas tersebut (*The National Association of School of Public Affairs and Administration*) adalah salah satu *trend* dari pertumbuhan administrasi negara ini. Asosiasi ini punya anggota lebih dari 200 institusi tahun 1980 dan lebih dari 25.000 mahasiswa baik yang penuh ataupun yang *parttime* terdaftar dalam program MPA (*Master of Public Administration*) pada akhir tahun 1970.

Kajian administrasi lainnya yang diutarakan Frederickson (1984: 27-30), ada enam paradigma administrasi publik. Pertama, yakni birokrasi klasik. Fokus pengamatan paradigma ini adalah struktur (desain) organisasi dan fungsi prinsip-prinsip manajemen, sedangkan lokusnya adalah berbagai jenis, baik organisasi pemerintah maupun bisnis. Tujuan yang ingin dicapai yaitu efisiensi, efektivitas, ekonomi, dan rasionalitas. Penolak paradigma ini antara lain: Weber (1922) dengan karya *Bureaucracy*, Wilson (1887) dengan *The Study of Public Administration*, Taylor (1912) dengan *Scientific Management*, Gulick dan Urwick (1937) dengan *Papers on the Science of Administration*.

Paradigma kedua, yakni birokrasi neo-klasik. Hampir sama dengan paradigma pertama, tetapi lokus dan fokusnya berbeda. Lokus dari paradigma ini adalah “keputusan” yang dihasilkan oleh birokrasi pemerintah, sedangkan fokusnya yaitu pengambilan keputusan. Hal yang menjadi perhatian khusus lebih pada penerapan ilmu perilaku, ilmu manajemen, analisis sistem, dan penelitian operasi. Teori pendukung paradigma ini antara lain Cyert dan March (1963) dalam

Bab 2~Tinjauan Pustaka

Abbehavioral Theory of the Firm dan Simon (1948) dalam *Administration Behavior*,

Paradigma ketiga yakni tentang kelembagaan. Paradigma kelembagaan fokusnya pada pengertian “perilaku birokrasi” yang dipandang juga sebagai suatu organisasi yang kompleks. Masalah produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi organisasi dikesampingkan. Dalam paradigma ini perilaku pengambilan keputusan sifatnya *gradual* dan *incremental*. Menurut Lindbolm hal ini satu-satunya cara memadukan birokrasi dengan preferensi kebijakan. Kemungkinan hal itu bisa dari pejabat-pejabat politik seperti Charles Lindblom (1965), Thompson (1967) dalam *Theory, Mosher, Democracy and the Public Service* (1968) dan *Etzioni, A Coperative Anahysis of Complex Organization* (1962).

Paradigma keempat yakni hubungan kemanusiaan. Kajian utama adalah keikutsertaan pada, aktualisasi diri, optimasi tingkat keputusan, pengambilan keputusan terburuk. Fokus pada dimensi-dimensi kemanusiaan dan aspek sosial dalam tiap jenis organisasi ataupun birokrasi. Pencetus teori yang cukup berpengaruh dalam paradigma ini adalah Rennis Likert (1967), *The Human Organization: its Management and value*, dan *Daniel Katz* serta *Robert Khan* (1966) dalam *The Social Psychology of Organization*, untuk pengembangan meliputi *training group dynamic* dan *organization development*.

Paradigma kelima yakni pilihan publik. Paradigma ini tidak lepas dari politik. Opsi melayani kebutuhan publik akan barang dan jasa diberikan oleh sejumlah organisasi yang kompleks sebagai lokus paradigma ini. Tokoh paradigma pilihan publik ini antara lain Ostrom (1937), Buchanan (1962) dan Tullock (1968).

Paradigma keenam, yakni administrasi negara baru. Fokusnya meliputi usaha untuk mengorganisasikan, menggambarkan, mendesain, ataupun membuat organisasi berjalan kearah dengan dasar nilai kemanusiaan. Menurut Frederickson, karakteristik administrasi negara baru yaitu menolak bahwa administrator dan teori administrasi bersifat

Good Zakat Governance

netral atau bebas nilai. Nilai yang terkandung dalam paradigma ini dianggap relevan walaupun kadang bertentangan satu sama lain, misalnya, penyesuaian politik dan administrasi apa yang harus dilakukan untuk mendorong tercapai nilai-nilai tersebut.

Fredericson dalam paradigma ketiganya yang membahas tentang kelembagaan berbicara tentang dua hal yakni aturan main atau kebijakan dan yang kedua berbicara tentang siapa pengelola atau organ pelaksananya. Dalam paradigma fredericson yang dimaksud organ pelaksananya tidak harus aparat negara dapat juga organisasi swasta yang mendapat wewenang dari negara untuk melaksanakan fungsi tertentu, dalam hal ini dapat LSM atau lembaga zakat seperti AZKA. AZKA diberi kewenangan oleh negara untuk menjalankan fungsi tertentu yakni pengelolaan zakat.

C. 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.

Bab 2~Tinjauan Pustaka

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

Good Zakat Governance

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 lembaga AZKA dibentuk dengan tujuan dan visi, rencana dan personalisa yang jelas. Dalam hal ini visi terbentuknya AZKA yaitu menjadi Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah dan Wakaf yang amanah, transparan dan professional untuk

Bab 2~Tinjauan Pustaka

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 tahunan atau jangka panjang, sehingga tujuan pencapaiannya pun bisa di prediksi dan di planing 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.

D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan hal yang fundamental dari sebuah organisasi. Gerloff (1985: 222) menyatakan bahwa sifat struktur organisasi merupakan model normatif yang memainkan peran penting dalam mengatur proses interaksi dalam sebuah organisasi serta menentukan keputusan pengelompokan pekerjaan antar anggotanya dalam sebuah organisasi. Secara spesifik struktur organisasi diibaratkan sebuah peta yang menggambarkan atau menjelaskan bagaimana aktivitas atau proses suatu organisasi disusun dan terkait antara satu dan yang lainnya.

Child (dalam Gerloff, 1985: 223) menambahkan bahwa struktur organisasi merupakan pembagian peran kerja serta mekanisme administrasi untuk mengontrol dan menyatukan aktivitas kerja baik yang melintasi batas resmi organisasi. Pemahaman yang diungkapkan oleh Child tersebut memandang struktur organisasi sebagai sebuah pola yang dibentuk guna menjelaskan adanya pembagian kerja antardivisi atau anggota dalam suatu organisasi dapat berwujud garis horizontal

Good Zakat Governance

maupun vertikal dimana setiap garis tersebut memiliki maksud berbeda atau tertentu.

Proses yang terjadi dalam struktur organisasi ini terkait dengan desain organisasi yang disusun oleh seorang *designer* atau perencana organisasi diterima oleh anggota organisasi, terkadang terdapat kejadian tertentu yang ditolak oleh anggotanya pula, maka berkembang pula sebuah pengukuran untuk bisa mengetahui jenis struktur organisasi termasuk struktur panjang atau flat. Fungsi dari organisasi serta bagaimana organisasi itu dapat mengontrol perilaku anggotanya (Gerloff, 1985 : 225). Pengukuran tersebut meliputi pembagian survei kepada seluruh anggota organisasi atau disebut pengukuran subjektif dan yang kedua yakni pengukuran objektif dengan cara kelengkapan struktural sebuah organisasi.

Struktur yang dimiliki oleh AZKA Jember terbagi menjadi menjadi lima komponen yang memiliki hubungan hirarki yaitu Yayasan, Direktur, Karyawan, Muzaki dan Musthik. Pada masing-masing bagian memiliki struktur sendiri-sendiri. Salah satu organisasi yang bergerak dalam pengelolaan zakat AZKA mempunyai tiga bagian pokok dalam organisasi ini, yaitu Dewan Pertimbangan, Badan Pelaksana dan Komisi Pengawas. Masing-masing memiliki tugas spesifik. Dewan Pertimbangan mempunyai tugas memberikan pertimbangan, fatwa, saran dan rekomendasi tentang pengembangan hukum dan pemahaman mengenai pengelolaan zakat. Komisi pengawas merupakan bagian yang berfungsi melaksanakan pengawasan internal atas operasional kegiatan yang dilaksanakan Badan Pelaksana

Pendapat senada juga dijelaskan oleh Gerloff (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

Bab 2~Tinjauan Pustaka

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).

Lembaga AZKA sebagai sebuah organisasi memiliki tiga komponen tersebut. Pertama, manajerial. Lembaga zakat ini memiliki manajemen operasional utamanya adalah input, proses transformasi, output, *feed back information* dan lingkungan. Input yang digunakan dapat bersifat sederhana dan kompleks. Proses transformasi merupakan kegiatan penambahan nilai, oleh sebab itu perlu diperhatikan karakteristik seperti efisiensi, kualitas, tenggang waktu maupun fleksibilitas. Output dapat berupa barang dan jasa atau sekumpulan barang dan jasa. Lingkungan merupakan sesuatu yang kompleks dan sulit untuk dikontrol seperti : teknologi, ekonomi, sosial, politik dan lain-lain, oleh karena itu perlu diperhatikan secara terus menerus oleh manajer. Manajer juga memiliki fungsi perencanaan. Dalam perencanaan, manajer operasi menentukan tujuan subsistem operasi dari organisasi dan mengembangkan program, kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Tahap ini mencakup penentuan peranan dan fokus dari operasi, termasuk perencanaan produk, perencanaan fasilitas dan perencanaan penggunaan sumber daya produksi. Selanjutnya memiliki fungsi pengorganisasian. Dalam pengorganisasian, manajer operasi menentukan struktur individu, grup, seksi, bagian, divisi atau departemen dalam subsistem operasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer operasi juga menentukan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan operasi serta mengatur wewenang dan tanggung jawab yang diperlukan dalam melaksanakannya. Kemudian memiliki Fungsi penggerakan. Fungsi ini dilaksanakan dengan memimpin, mengawasi dan memotivasi karyawan

Good Zakat Governance

untuk melaksanakan tugas. Fungsi pengendalian, fungsi ini dilakukan dengan mengembangkan standar dan jaringan komunikasi yang diperlukan agar pengorganisasian dan pergerakan sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai. Kedua, prototype. Prototype merupakan cetak biru (blue print) dari sistem yang dikembangkan, keberadaan prototype dalam AZKA sangat dibutuhkan sebagai pijakan dalam membuat pengembang sistem dan pemakai (user) mempunyai ide tentang bagaimana bentuk akhir dari sistem akan bekerja. *Prototyping* merupakan proses pengembangan. Proses membangun sistem ini yaitu dengan membuat prototype atau model awal, mencobanya, meningkatkannya dan mencobanya lagi dan meningkatkannya dan seterusnya sampai didapatnya sistem yang lengkap disebut dengan proses iteratif dari pengembangan sistem

Ketiga. Sistem informasi. Secara garis besar ada enam tahap yang biasa dijadikan sebagai batu pijakan atau model dalam melaksanakan aktivitas pengembangan sistem informasi, yaitu: perencanaan, analisis, desain, konstruksi, implementasi, dan pascaimplementasi. Tahap ini merupakan suatu rangkaian kegiatan sejak ide pertama yang melatarbelakangi pelaksanaan pengembangan sistem tersebut dilontarkan. Kedua tahap Analisis yaitu aspek muzaki atau manajemen dan aspek teknologi. Analisis aspek profit kelembagaan mempelajari karakteristik organisasi yang bersangkutan. Tujuan dilakukannya langkah ini adalah untuk mengetahui posisi atau peranan teknologi informasi yang paling sesuai dan relevan di dalam AZKA. Ketiga Tahap Perancangan (Desain) pada tahap ini, tim teknologi informasi dalam agen AZKA bekerja sama dengan tim sosialisasi dan lapangan atau manajemen melakukan perancangan komponen-komponen sistem terkait. Tahap Pembangunan Fisik/Konstruksi berdasarkan desain yang telah dibuat, konstruksi atau pengembangan sistem yang sesungguhnya (secara fisik) dibangun. Tim teknis merupakan tulang punggung pelaksanaan tahap ini, mengingat semua hal yang bersifat konseptual

Bab 2~Tinjauan Pustaka

harus diwujudkan dalam suatu konstruksi teknologi informasi dalam skala yang lebih detail. Terakhir tahap Implementasi merupakan tahap yang paling kritis karena untuk pertama kalinya sistem informasi akan dipergunakan di dalam organisasi.

E. 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 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.

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

Good Zakat Governance

1. Goal

LAZ AZKA jember di bangun 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 ZISWA (Zakat Infak Sedekah dan Wakaf). Memberdayakan umat dibidang ekonomi pendidikan dan dakwah.

2. Dikomunikasikan kepada para anggotanya

Keberadaan AZKA 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.

3. Memiliki sistem

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

4. Terstruktur

Lembaga AZKA sudah mempunyai struktur kelembagaan yang tertuang dalam struktur organisasi, yang dipayungi oleh Yayasan Al Baitul Amien.

F. 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 AZKA

Model organisasi dalam pengelolaan AZKA 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 AZKA tidak termasuk sebagai lembaga yang berorientasi non profit sehingga dapat dikategorikan sebagai

Good Zakat Governance

organisasi sosial, karena AZKA sebagai Organisasi pengelola zakat tidak bertujuan untuk tujuan komersil, namun tujuan lebih bersifat sosial. AZKA 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.

G. Karakteristik Organisasi Pengelola Zakat

Dari berbagai studi tentang organisasi sosial kemasyarakatan dan pemerintahan yang telah dilakukan selama ini dapat kita amati bahwa perkembangan organisasi publik sangat terkait dengan dinamika perkembangan masyarakat dan atau bahkan perkembangan pengetahuan manusia itu sendiri. Perubahan lingkungan seharusnya diikuti dengan perubahan dalam organisasi. James Q Wilson (1989:65) mendeskripsikan perilaku organisasi untuk mendudukan masalah pembelajaran di dalamnya secara cermat. Wilson menjelaskan bahwa birokrasi sangat resisten terhadap inovasi dalam kondisi dimana anggotanya sedang menikmati dukungan keuangan dan otoritas. Birokrasi pemerintahan lebih senang dengan stabilitas dan rutinitas. Karakteristik birokrasi sangat berpengaruh dalam hubungannya dengan *learning organization* dan manajemen pengetahuan dalam organisasi tersebut.

Organisasi yang menangani permasalahan yang sangat kompleks memerlukan harmonisasi untuk mencapai sinergi dalam mewujudkan visi dan misinya dalam mengikuti perkembangan kondisi lingkungannya. Tuntutan masyarakat terhadap layanan organisasi publik yang semakin meningkat, keterbatasan keuangan negara dan perubahan teknologi informasi sangat memerlukan respon pemerintah dalam pemenuhannya. Salah satu langkah yang perlu diambil adalah melakukan reformasi terhadap organisasi itu sendiri. Reformasi

Bab 2~Tinjauan Pustaka

organisasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan perubahan mendasar terhadap sistem.

Setelah memahami paradigma pemikiran mengenai mengapa organisasi itu lahir, teori dan konsep awal organisasi, peran dan fungsi spesifik organisasi, maka selanjutnya disajikan teori dan konsep yang menjelaskan apa, bagaimana, dan mengapa suatu organisasi itu bekerja dalam sebuah sistem tata kelola yang baik.

Bagaimana peran dan fungsi organisasi yang begitu strategis dijalankan dalam suatu sistem pengelolaan lembaga amil zakat? Jawaban atas pertanyaan ini, salah satunya dapat dimengerti dengan memahaminya dari perspektif organisasi. Menurut James Q. Wilson (1989) dalam bukunya berjudul *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*, bahwa melalui perspektif organisasi, maka dalam memahami organisasi dapat dianalisis dalam tiga tingkatan. Ketiga tingkatan tersebut adalah, (1) tingkatan operasional (*operators level*); (2) tingkatan manajerial (*managers level*); dan (3) tingkatan eksekutif (*executives level*).

Ketiga tingkatan organisasi tersebut dijelaskan oleh Wilson (1989 :27) secara berurutan, bahwa menganalisis organisasi pada tingkatan operasional (*operators level or rank-and-file employees*) adalah memahami budaya organisasi dari sudut pandang apa tindakan dan mengapa tindakan tersebut dilakukan oleh para “operator” (*street level bureaucracy*). Dalam analisis ini disebutkan terdapat alasan-alasan yang melatari tindakan yang diambil oleh para pegawai pada tingkatan ini. Alasan-alasan yang melatari tindakan yang dimaksud meliputi terkait dengan tujuan formal organisasi, situasi yang dihadapi (masalah lingkungan), pengalaman yang pernah dilalui, kepercayaan individu yang dianut, harapan dari kolega, kepentingan dimana organisasi tersebut berada, dan alasan pendirian suatu organisasi. Kombinasi dari alasan (factor-faktor) itulah yang membentuk budaya organisasi yang membedakan operator dalam melihat dan bereaksi terhadap dunia birokrasi. Budaya

Good Zakat Governance

organisasi ini pula yang memberikan otoritas diskresi yang dimiliki oleh para operator.

Analisis organisasi pada tingkatan manajerial (*managers level*) berbeda dengan analisis pada tingkatan operasional. Pada tingkatan manajerial, para manajer bertugas untuk mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi, mengarahkan para pegawai, dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Budaya manajerial terbentuk oleh sejauh mana mereka mengatasi hambatan-hambatan dalam menjalankan tugasnya. Budaya manajerial tidak dibentuk oleh keharusan dalam bertindak secara rutin sepanjang hari sebagaimana tindakan para operator. Lalu bagaimana cara para manajer mengatasi hambatan-hambatan dalam menjalankan tugasnya? Hal ini sangat dipengaruhi tergantung pada jenis organisasi (*production, procedural, craft, and coping organizations*) di mana para manajer bekerja.

Menurut Wilson (1989:28) analisis pada tingkatan eksekutif (*executives level*), para stakeholder internal (pelaku) organisasi yang ada pada tingkatan eksekutif seharusnya memiliki tanggung jawab terhadap organisasinya secara keseluruhan. Pelaku struktural yang ada pada tingkatan eksekutif memiliki otonomi dan kewenangan untuk selalu memperhatikan jaminan terhadap posisi dan jabatan yang mereka miliki. Melakukan pengawasan terhadap wilayah kerjanya. Sehingga pejabat struktural pada tingkatan eksekutif pada dasarnya memiliki tujuan ganda yakni menjaga organisasi agar tetap eksis dan selalu menjamin posisi dan jabatan yang dipegangnya. Untuk itu, pejabat eksekutif selalu mencoba dan melakukan berbagai strategi dan menganjurkan untuk melakukan inovasi.

Hal menarik selain analisis organisasi dalam tiga tingkatan sebagaimana diuraikan, adalah adanya tipologi organisasi yang terbagi empat kelompok. Empat kelompok tipologi organisasi menurut Wilson (1989:158), yakni (1) *Production organizations*; (2) *Procedural organizations*; (3) *Craft organizations*; dan (4) *Coping organizations*.

Bab 2~Tinjauan Pustaka

Organisasi yang tergolong kelompok tipologi pertama *production organizations* adalah organisasi yang memiliki ciri-ciri *measurable processes and visible or understandable outputs*. Di mana kinerja pada proses kerjanya jelas terukur dan memiliki kinerja hasil (output) yang jelas dan terukur pula. Contoh tipe organisasi ini adalah organisasi perbankan dan Dinas Pengelolaan Keuangan.

Organisasi yang tergolong kelompok tipologi kedua *procedural organizations* adalah organisasi yang memiliki ciri-ciri *measurable processes but they have no visible or easily measurable outputs*, yakni organisasi di mana kinerja prosesnya dapat terukur tetapi kinerja outpunya tidak mudah diukur. Organisasi pemerintahan yang termasuk tipe ini misalnya organisasi pertahanan dan keamanan.

Tipe organisasi yang ketiga adalah *craft organization*, yakni organisasi yang memiliki ciri-ciri kinerja prosesnya yang jelas dan terukur, tetapi outpunya tidak jelas dan juga tidak terukur. Contoh organisasi yang termasuk tipe organisasi ini adalah organisasi perguruan tinggi (universitas) dan organisasi sekolah.

Tipologi organisasi yang terakhir adalah *coping organizations*, yakni tipe organisasi yang memiliki ciri-ciri kinerja prosesnya tidak jelas dan sulit untuk diukur tetapi hasil dan dampaknya jelas serta terukur. Organisasi yang termasuk dalam kelompok tipe organisasi ini adalah organisasi intelejen.

Sudewo dalam Mahmudah (2007) menyatakan bahwa di Indonesia terdapat dua lembaga yang bersifat yayasan namun karakteristiknya berbeda, yaitu lembaga nirlaba (*not for profit*) dan lembaga profit. Lembaga nirlaba didirikan benar-benar bukan untuk mencari laba sedikit pun. Produk lembaga nirlaba adalah nilai dan moral sedangkan produk perusahaan adalah barang dan jasa. Sumber dana lembaga nirlaba adalah donasi masyarakat dan digunakan sepenuhnya untuk kegiatan operasional untuk mencapai visi dan misi lembaga.

Good Zakat Governance

Dengan demikian maka kaitannya dengan lembaga atau organisasi pengelola zakat yang dikategorikan sebagai lembaga nirlaba dalam hal ini AZKA sebagai lembaga pengelolaan zakat memiliki kesamaan dengan tipologi *craft organization* sebagai mana yang telah digambarkan oleh Wilson. Dengan alasan bahwa dalam organisasi pengelola zakat lebih mengedepankan pada proses yang jelas dan terukur namun dari sisi hasil masih bersifat abstrak dalam arti tidak dapat diukur.

Melihat tugas dan fungsi Organisasi Pengelola Zakat, jelaslah bahwa Organisasi Pengelola Zakat adalah salah satu dari sekian banyak lembaga nirlaba., Organisasi Pengelola Zakat memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik lembaga nirlaba lainnya, yaitu :

1. Sumber daya, baik berupa dana maupun barang berasal dari para donatur dimana donatur tersebut mempercayakan donasi mereka kepada OPZ dengan harapan bisa memperoleh hasil yang mereka harapkan.
2. Menghasilkan berbagai jasa dalam bentuk pelayanan masyarakat dan tidak mencari laba dari pelayanan tersebut.
3. Kepemilikan OPZ tidak sama dengan organisasi bisnis. OPZ bukanlah milik pribadi atau kelompok, melainkan milik ummat karena sumber dayanya berasal dari masyarakat. Jika OPZ dilikuidasi, maka kekayaan lembaga tidak boleh dibagikan kepada para pendiri.

Namun, sebagai organisasi yang bergerak di bidang keagamaan, dalam hal ini sebagai pengelola zakat, maka OPZ memiliki beberapa karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan organisasi nirlaba lainnya, yaitu; a) Terikat dengan aturan dan prinsip-prinsip syari'ah Islam. b) Sumber dana utamanya adalah dana zakat, infaq, sedekah, dan wakaf. c) Memiliki Dewan Pengawas Syariah dalam struktur organisasinya.

H. Teori Pelayanan Publik

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah sebenarnya dapat dibedakan dengan menggunakan dasar pemikiran siapa yang akan dapat menikmati atau mendapat dampak dari suatu layanan. Pelayanan bisa dinikmati baik individu maupun kelompok atau dalam bentuk barang dinikmati secara kolektif, oleh sebab itu, untuk mendasari pemikiran tentang pihak-pihak mana yang akan memberikan pelayanan. Berikut ini disampaikan konsep pemikiran jenis barang layanan yaitu barang privat (individu) atau sering disebut dengan *private goods* dan barang layanan yang dinikmati secara kolektif atau barang umum atau yang disebut dengan barang publik (*public goods*) (Savas, 1987: 45).

Barang privat (*private goods*) merupakan barang yang digunakan untuk memenuhi kepentingan individu yang bersifat privat dan tidak ada konsep tentang penyediaannya. Permintaan dan penawaran sangat bergantung pada pasar. Produsen akan memproduksi barang permintaan masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bersifat sangat terbuka. Penyediaan layanan barang yang bersifat barang privat ini dapat berlaku di pasar, hanya apabila barang privat ini menyangkut kesejahteraan orang banyak, misalnya beras atau bahan kebutuhan pokok lainnya, pemerintah tidak membiarkan berlakunya pasar secara murni.

Toll goods adalah barang yang digunakan atau dikonsumsi bersama-sama dengan persyaratan apabila akan menggunakan barang tersebut harus membayar atau ada biaya penggunaannya, jika pengguna atau konsumen tidak membayar, konsumen tidak dapat menggunakannya. Penyediaan barang dapat dengan melalui pasar sebab produsen akan menyediakan permintaan atau kebutuhan barang tersebut. Barang seperti ini secara teori, baik dalam jumlah maupun dalam kualitas sangat ditentukan oleh pengguna konsumen. Jenis barang seperti ini disebut dengan *toll goods*, barang ini penyediaan dan konsumsi penggunaannya hampir sama dengan barang privat.

Good Zakat Governance

Penyediaan barang ini di beberapa negara disediakan oleh negara dan seringkali menggunakan ukuran pemakaiannya, atau dapat dikatakan barang privat tetapi dikonsumsi secara bersama-sama.

Collective goods adalah barang yang digunakan dikonsumsi secara bersama atau kolektif dan penyediannya tidak dapat dilakukan dengan melalui pasar. Barang ini digunakan secara terus menerus, secara bersama-sama dan sulit diukur berapa besar penggunaan barang ini untuk setiap individu. Penggunaan barang ini apabila penggunaannya diukur secara ekonomi selalu terdapat *free rider* (pembonceng gratis). Pembonceng gratis, yaitu orang yang ikut serta menggunakan atau menikmati barang tersebut tanpa membayar dan tanpa kontribusi secara adil dalam pemenuhan kebutuhannya. Penyediaan barang kolektif atau yang memproduksi barang kolektif tidak akan serta tidak ada yang mau menyediakan atau memproduksi barang ini secara sukarela, maka dari itu penyediaan barang ini dilakukan dengan kontribusi secara kolektif, yaitu dengan menggunakan pajak.

Common pool goods merupakan jenis barang ini mempunyai karakteristik bahwa orang yang menggunakan barang ini tidak ada yang bersedia membayar. Biasanya digunakan dikonsumsi secara bersama-sama dan kepemilikan barang ini dimiliki oleh umum. Tidak ada orang yang bersedia menyediakan barang ini, oleh sebab itu, pemerintah melakukan pengaturan terhadap penggunaan barang ini.

Berdasarkan keempat jenis barang tersebut sangat sulit dibedakan atau dipisahkan masing-masing jenis barang yang satu dengan yang lain, hal tersebut disebabkan oleh setiap barang tidak murni menjadi salah satu karakteristik jenis barang yang ada. Setiap barang mempunyai kecenderungan karakteristik barang yang satu dengan barang yang lainnya, untuk dapat memilih alternatif organisasi yang paling cocok dalam memberikan pelayanan maka perlu dipertimbangkan jenis barang yang akan diberikan. Pemilihan tersebut pertama kali dapat dilihat dari jenis barang atau jasa yang akan diberikan kepada masyarakat. Kedua,

Bab 2~Tinjauan Pustaka

dapat dilihat siapa yang memiliki barang layanan tersebut dan siapa yang mempunyai kewenangan untuk memberikan layanan tersebut. Pertanyaan yang muncul adalah apakah barang layanan tersebut sepenuhnya menjadi kewenangan pemerintah dan tanpa saingan (bersifat monopoli), atau pelayanan tersebut dapat dilakukan oleh swasta atau layanan tersebut dapat dilakukan oleh masyarakat atau konsumen sendiri (*self service*).

Barang yang bersifat publik murni (*pure public goods*) biasanya mempunyai tiga karakteristik (Savas, 1987: 47). Pertama, yaitu penggunaannya tidak dimediasi oleh transaksi bersaing sebagaimana barang ekonomi individu biasa. Kedua, tidak dapat diterapkan prinsip pengecualian. Ketiga bersifat tidak dibagi, oleh karena itu, pihak swasta tidak berkehendak masuk ke dalam proses produksi barang publik murni tersebut. Prinsip-prinsip persaingan ekonomi tidak dapat diterapkan sebagaimana biasanya, pemerintah terlibat secara langsung di dalam penyediaan komoditi publik murni sebagai pelengkap di dalam sistem ekonomi yang berlangsung di dalam suatu kelompok atau negara. *Public goods* maupun *private goods* tersebut seharusnya berjalan seimbang agar sistem ekonomi berjalan dengan baik untuk kesejahteraan masyarakat. Sektor pemerintah dan sektor swasta harus berjalan seimbang agar sistem ekonomi terus berkembang sehingga dinamika masyarakat bisa diimbangi oleh dinamika sektor pemerintah.

Savas (1987: 88) mencontohkan bahwa darah dan beras merupakan barang privat karena dapat memenuhi kebutuhan individu secara pribadi. Barang privat ini tidak ada konsep tentang penyediannya karena merupakan barang yang dapat dikonsumsi sendiri-sendiri secara individual dan dapat dikecualikan atau dipisahkan antara yang membeli dengan yang tidak. Hukum permintaan dan penawaran sangat tergantung pada pasar. Produsen akan memproduksi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bersifat terbuka.

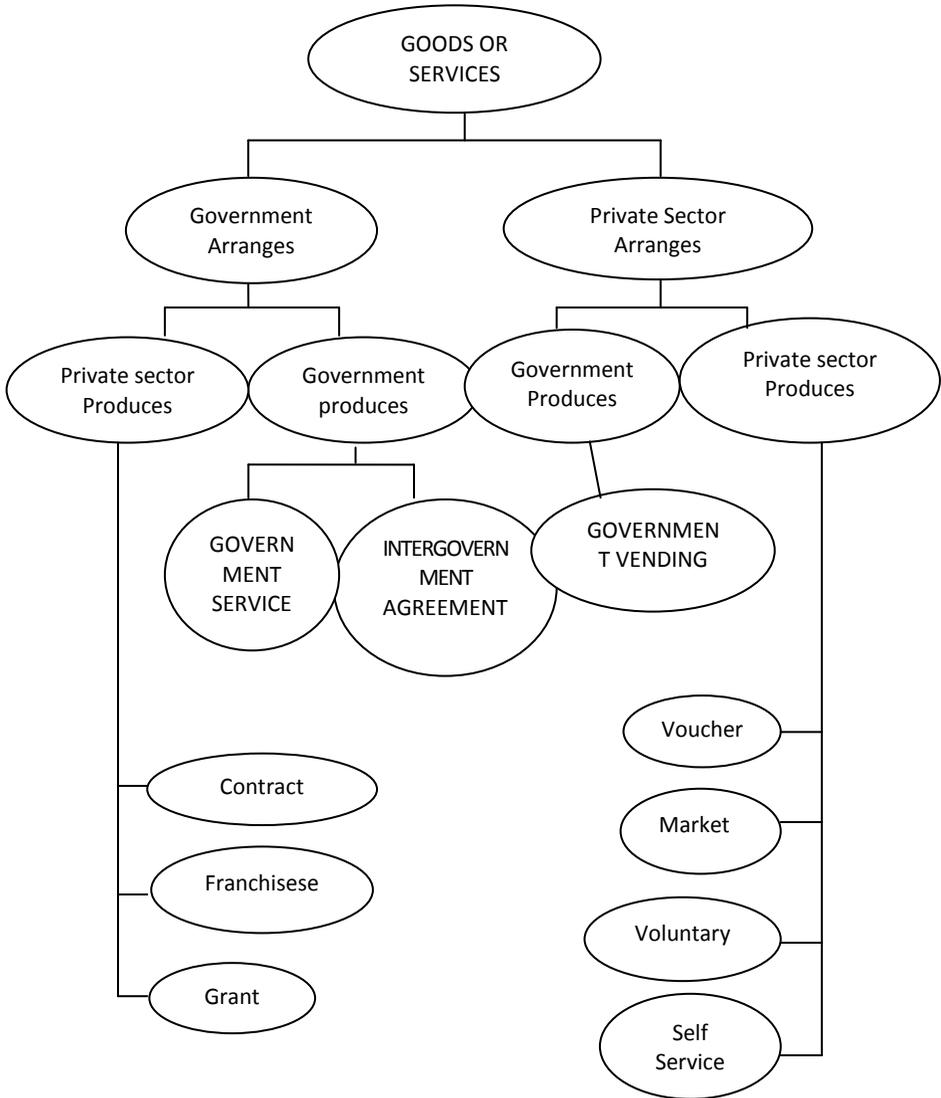
Good Zakat Governance

Beras dan darah dapat menjadi barang publik karena barang atau jasa yang tidak dapat diatur melalui pasar, baik dalam produksi dan distribusi maupun dalam penentuan harga. Campur tangan dari pemerintah sangat diperlukan dan hal ini dianggap wajar. Jika tidak ada campur tangan dari pemerintah, akan menimbulkan adanya konflik. Kesimpulannya dapat dikatakan bahwa tindakan privat akan membutuhkan sebuah tindakan kolektif karena berkaitan dengan kemaslahatan masyarakat, dan diperlukan campur tangan dari pemerintah.

Penyediaan barang layanan yang bersifat barang privat ini dapat mengikuti hukum pasar, di saat pasar mengalami kegagalan dan demi kesejahteraan publik, pemerintah dapat melakukan intervensi, misalnya, barang yang semula barang privat dapat menjadi barang publik. Demikian juga dengan persoalan zakat jika melihat Alqur'an surah *Al-Baqarah* ayat 43 yang memerintahkan untuk membayar zakat. Dalam istilah pemikiran Savas dikategorikan sebagai *private goods*. Zakat merupakan barang privat, perintah mewajibkan untuk melakukan proses transaksi dan dapat dilakukan dengan sendiri, baik pengelolaan maupun pendistribusiannya. Hal tersebut tidak melanggar syariat Islam, hal ini juga diperkuat dengan adanya hukum negara, sehingga persoalan zakat menjadi persoalan publik, dengan kata lain pemikiran Savas tentang *public goods* dapat menjadi sumber rujukan dalam pengelolaan zakat.

Secara garis besar pemikiran Savas dapat digambarkan dalam skema dibawah ini.

Bab 2~Tinjauan Pustaka



Gambar 2.1
Alur Pemikiran Savas (1987)

Good Zakat Governance

Penyediaan barang dan jasa dapat disediakan oleh negara (*government arranges*) dan juga dapat disediakan oleh sektor privat (*privat sector arranges*). Barang dan jasa yang disediakan oleh negara (*government arranges*) dan dapat dihasilkan oleh sektor privat (*privat sector produces*) selain itu, juga dapat juga dihasilkan sendiri oleh negara (*government produces*). Apapun yang dihasilkan oleh negara dapat ditangani secara langsung oleh negara (*government service*). Negara bisa menetapkan kebijakan, pendanaan, serta pelayanan, contohnya, pelayanan pertanahan. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh negara dapat ditangani dengan jalan bekerja sama antar pemerintah daerah satu dengan pemerintah daerah lainnya (*intergovernment agreement*), contohnya, pengelolaan sampah bersama antar beberapa pemerintah daerah.

Adapun barang dan jasa yang disediakan oleh negara dan dihasilkan oleh sektor privat (*privat sector produces*) bisa dengan menggunakan tiga sistem pilihan. Pertama sistem *contract*, yakni pemerintah menetapkan kebijakan dan biaya. Pelaksanaan dilakukan oleh pihak lain, sedangkan masyarakat menjadi konsumen, contohnya pembangunan jalan yang dikontrakkan ke kontraktor swasta. Kedua, sistem *franchise*, yaitu pemerintah menetapkan kebijakan publik. Swasta atau privat sebagai penyedia pelayanan, sedangkan masyarakat berperan sebagai konsumen yang harus membayar pelayanan publik yang dikonsumsinya, dapat di contohkan pelayanan taksi. Adapun yang ketiga dapat melalui sistem *grant*, yakni pemerintah dan masyarakat menetapkan kebijakan dan sekaligus membiayai pelayanan ini, sedangkan swasta menjadi penyedia pelayanan. Biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah dianggap sebagai subsidi.

Penyediaan barang dan jasa yang disediakan oleh sektor privat (*privat sector arranges*) dapat dihasilkan oleh negara (*government produces*) dan negara dapat berperan sebagai penyedia pelayanan (*government vending*), sedangkan kebijakan dan konsumen sepenuhnya berasal dari konsumen, yaitu masyarakat atau organisasi masyarakat. Barang dan jasa

Bab 2~Tinjauan Pustaka

yang disediakan oleh sektor privat dapat pula disediakan oleh sektor privat sendiri (*privat sector produces*). Penyediaan pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan empat sistem: (1) *voucher*, yaitu model kebijakan atau aturan main yang ditetapkan oleh masyarakat sebagai konsumen, sedangkan pemerintah memberikan subsidi dan swasta yang menyediakan pelayanan; (2) *market*, dalam sistem ini konsumen menetapkan aturan main dan membiayai semua layanan yang disediakan, sedangkan swasta memberikan layanan dan pemerintah sama sekali tidak berperan; (3) *voluntary*, dalam sistem ini pemerintah dan swasta tidak berperan apapun. Semua penyediaan pelayanan diselenggarakan oleh lembaga-lembaga masyarakat atau organisasi masyarakat; (4) *self services* merupakan sistem yang baik pemerintah, swasta maupun lembaga masyarakat tidak berperan apa-apa. Semua penyediaan pelayanan dan pembiayaan dilakukan langsung oleh masyarakat.

Teori savas berbicara dua hal yakni 1)berbagai macam barang dan jasa kebutuhan manusia, 2)bagaimana cara penyediaan yang efektif dan efisien dalam penyediaan barang tersebut. Zakat termasuk barang privat yang dipublikkan, yakni perubahan dari barang privat mejadi barang publik. Dilihat dari teori savas AZKA merupakan perusaha swasta yang mengelola barang privat yang dipublikkan, dalam hal ini AZKA bertindak sebaagai pengelola barang publik, AZKA mewakili pemerintah atau ditunjuk oleh pemerintah untuk menjalankan fungsi pemerintah untuk penyedia layanan publik. AZKA menjalankan jasa publik karena para muzaki tidak medistribusikan langsung zakatnya ke mustahik, tetapi menitipkannya melalui AZKA, sehingga AZKA menjadi penyambung hubungan antara privat dengan publik.

Good Zakat Governance

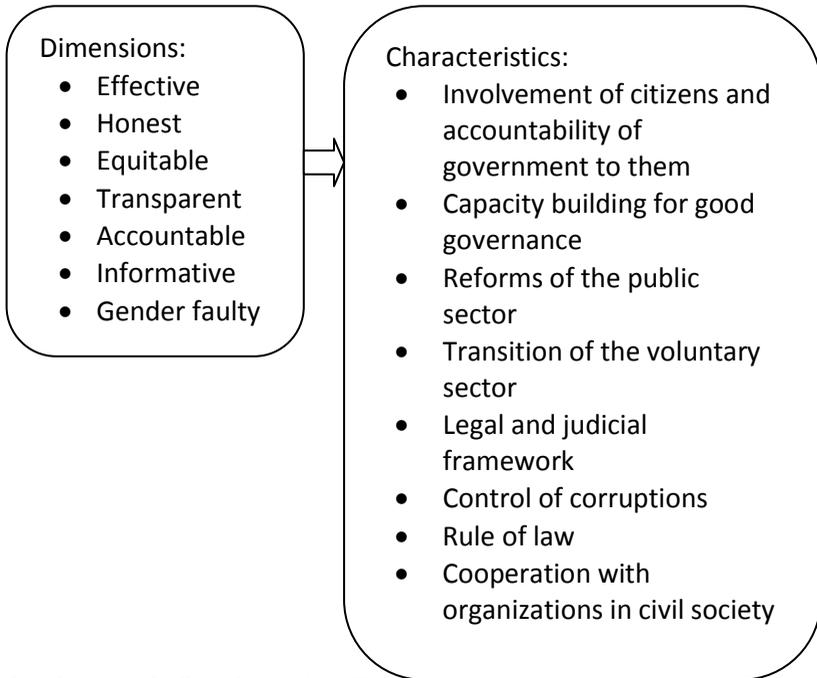
I. Paradigma *Good Governance*

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 a system 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).

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 gambar di bawah ini.

Bab 2~Tinjauan Pustaka



Sumber: Issabelle Johson (1997)

Gambar 2.2

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

Terdapat tujuh dimensi dalam pemahaman *governance* menurut ADB, world bank, UNDP, dan OECD. Dimensi itu antara lain: efektif, jujur, pemerataan, transparansi, akuntabel, informatif dan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan gender, karakteristik *governance* adanya keterlibatan warga serta akuntabilitas pemerintah, dan adanya peningkatan kapasitas untuk perintah yang baik, adanya reformasi sektor publik, transisi dari sektor swasta, sepremasi hukum, peradilan, dan pengadilan terhadap tindak korupsi yang semua itu membutuhkan adanya kerja sama dengan masyarakat sipil

Good Zakat Governance

Pemikiran yang kedua adalah dari akademisi yang menganggap proses manajemen pemerintah dalam mengelola sumber daya baik manusia, sumber daya sosial atau modal sosial, dan sumber daya alam. Pengelolaan persoalan-persoalan publik perlu mengikutsertakan *stakeholder* dalam konsep *civil society*. Kesimpulannya, seperti yang dikatakan Sukardi (2013: 38) bahwa konsep *governance* dipandang sebagai sistem, struktur, perangkat aturan tradisi, prosedur, fungsi dan hubungan-hubungan (interaksi dan interelasi) antarpelaku atau aktor yang ada dalam tiga domain kekuasaan (pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil).

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

Bab 2~Tinjauan Pustaka

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)

Menurut *world bank* definisi *Governance* “*the way state power is used in managing economic and social resources for development and society*”, sementara itu United Nation Development Program (UNDP) dalam Osborne dan Gaebler (2003) mendefinisikan *governance* sebagai “*the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation’s affair at all levels*”. *World Bank* lebih kepada cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi sebagai sarana pembangunan masyarakat. Pendapat lain dari UNDP lebih kepada aspek politik, ekonomi, dan administratif untuk mengelola negara. *Administrative governance* mengacu pada sistem implementasi kebijakan. *Economic governance* mengacu pada proses pembuatan keputusan di bidang ekonomi yang berimplikasi pada masalah pemerataan, penurunan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup. *Political governance* mengacu pada proses pembuatan kebijakan (*policy strategy formulation*). (Sedarmayanti, 2012: 4)

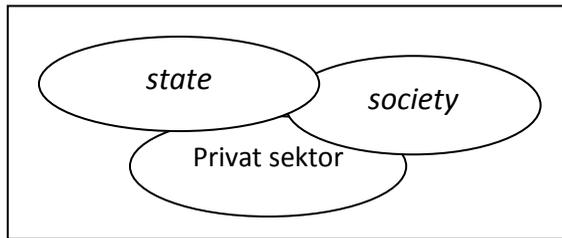
Menurut program *World Bank* dan UNDP, pembangunan harus dengan tatakelola yang baik (*good governance*), sementara itu, *World Bank* mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi serta pasar yang efisien. *Good governance* terhindar dari salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran, serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha (Sedarmayanti, 2012: 5).

Institusi dari *governance* meliputi tiga domain, yaitu *state* (negara atau pemerintah), *privat sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society*

Good Zakat Governance

(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.

Gambar 2.3
Hubungan antarsektor



Sumber: Sedarmayanti, *good governance* 2012

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

Bab 2~Tinjauan Pustaka

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; *legimitacy* 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.

Stoker (1998) dalam Sukardi (2009: 35) menguraikan bahwa *Governance* mengacu pada perkembangan gaya pemerintahan yang batas-batasnya di dalam sektor publik dan swasta menjadi kabur. Esensi pemerintahan itu fokus pada mekanisme yang tidak berhenti di jalan lain untuk otoritas dan sanksi dari pemerintah. *Governance* merupakan bentuk dari sebuah potensi kontrak, waralaba dan bentuk-bentuk regulasi baru, singkatnya tentang apa yang disebut sebagai manajemen

Good Zakat Governance

publik baru, namun pemerintah tidak lebih sebagai alat manajerial, hal ini juga dapat mencapai efisiensi yang lebih besar dalam produksi pelayanan publik (Sukardi, 2009: 35).

Pola pikir dari Schneider (1999) dalam Sukardi (2009: 35) yang mengungkapkan bahwa *Governance* sebagai pemahaman telah berkembang, melampaui pengelolaan lembaga untuk mencakup interaksi antara para pemangku kepentingan, lingkungan sosial ekonomi, dan politik mereka. *Governance* tidak hanya tentang mengelola sumber daya, orang atau lembaga, tetapi juga tentang pemahaman bagaimana hubungan antara para pemangku kepentingan yang berbeda mempengaruhi efektivitas dan mempengaruhi proses pembangunan di negara mereka.

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.

Menurut Fukuyama (1999) dalam Sukardi (2009: 35-36) *good governance* lebih ditekankan pada modal sosial karena dipandang sebagai norma informal yang mempromosikan kerja sama antara dua atau lebih individu. Norma-norma yang merupakan modal sosial dapat berkisar dari norma timbal balik antara dua orang teman, semua jalan sampai ke kompleks dan rumit, seperti Kristen dan Kong hu cu. (Sukardi, 2009: 39).

J. *Agency Theory* (Teori Keagenan)

Lahirnya *agency theory* berawal dari adanya bentuk korporasi yang memisahkan dengan tegas antara kepemilikan perusahaan dengan pihak manajemen. Semakin besar suatu perusahaan membuat pemilik perusahaan tidak bisa secara intensif mengelolanya, sehingga membutuhkan manajemen mengelola perusahaan untuk mendapatkan

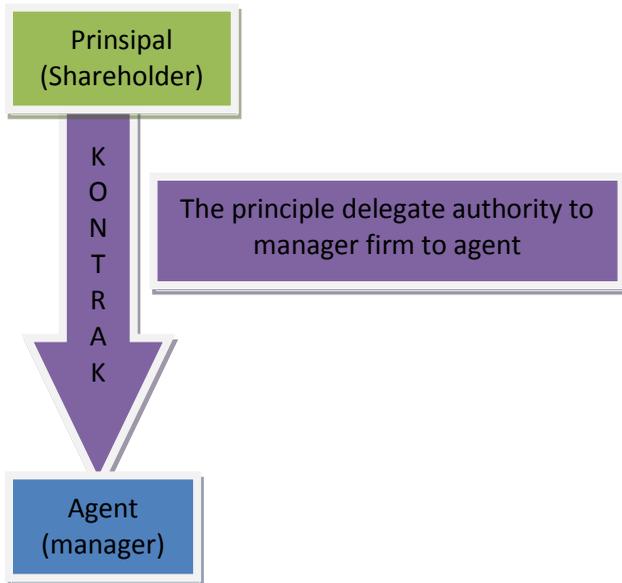
Bab 2~Tinjauan Pustaka

keuntungan. Manajemen dalam hal ini sebagai agen dan pemilik perusahaan sebagai prinsipal.

Jensen dan Meckling (1976) merupakan salah satu tokoh *agency theory* yang mendapatkan hadiah nobel. Meckling memberikan argument bahwa “*an agency relationship is defined as a contract under which one or more persons (prinsipal) engage another person (agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to agent*” (Jensen and Meckling 1976,p308). Definisi tersebut mengandung pengertian suatu pendelegasian wewenang telah diberikan oleh pemilik kepada pihak perusahaan dalam bentuk pembuatan keputusan dalam perusahaan. Manajemen bertindak sebagai orang yang diberi amanah oleh pemilik modal. Hubungan tersebut memberi konsekwensi, manajemen yang bertindak atas nama perusahaan dituntut melaksanakan kepentingan dengan kata lain manajemen yang telah diberi otoritas dalam pengambilan keputusan secara sadar harus bertindak dalam konteks memberi keuntungan pada kepentingan prinsipal.

Agency theory merupakan teori yang berakar dari sinergi teori ekonomi, sosiologi dan teori organisasi. Prinsipal adalah pihak yang menanggung risiko akhir dari suatu kegiatan, sementara itu, agen adalah pihak yang diberi wewenang atau ditugaskan melakukan pekerjaan dari prinsipal. Pembuatan suatu kontrak, baik secara implisit maupun eksplisit yang dilakukan salah satu prinsipal dengan pihak agen, dengan harapan bahwa agen akan melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan prinsipal (dalam hal ini terjadi pendelegasian wewenang). Lupia dan Mc.Cubbins (2000: 291-307), menyatakan bahwa pendelegasian terjadi ketika seseorang atau satu kelompok orang (prinsipal) memilih orang atau kelompok lain (agen) untuk bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal.

Good Zakat Governance



Gambar 2.4 Hubungan Keagenan Jensen dan Meckling (1976)

Teori keagenan ini berkembang tahun 1976 dan banyak menuai kritik, namun dalam disertasi ini teori keagenan masih digunakan dalam meneliti kelembagaan pengelolaan zakat dengan hubungan keagenan. Beberapa kritik teori ini di antaranya, Donaldson (1995: 65-91) dalam hal ini mengkritik teori ekonomi organisasi yang di dalamnya juga terdapat teori *agency* dan ditujukan pada ideologi teori yang sangat materialistis. Donaldson (1995: 65-91), berargument tentang suatu ideologi yang bangga terhadap adanya kepemilikan swasta tanpa memperhatikan hak asasi manusia dan hak cipta.

Pandangan rasionalitas manajemen tertuang begitu dalamnya rasionalitas manusia dalam melakukan pekerjaannya, dalam pemikiran ini manusia bekerja tidak hanya karena motif mencari *profit* pribadi sebagai tujuan utama atau motif akhir, tetapi juga ada pertimbangan lainnya. Manusia dalam melakukan pekerjaan dengan baik apabila melewati beberapa klasifikasi motivasi individual, antara lain karena

Bab 2~Tinjauan Pustaka

keinginan melakukan pekerjaan dengan baik, perilaku yang diatur secara normatif, dan menikmati akan pekerjaannya Parson (1951: 20-23).

Teori organisasi ekonomi dengan teori biaya transaksi dan teori peragenan, memberi pengertian pentingnya pengawasan perilaku para manajer dalam organisasi. Tujuannya untuk mengetahui yang tidak dapat dipercaya dan penuh tipu daya untuk mengelabui para pemilik atau organisasi lain yang telah terbina hubungan baik antara mereka dalam jangka waktu lama (Jensen dan Meckling, 1976). Pandangan ini tidak terlihat gambaran hubungan jangka panjang anggota organisasi dengan pemilik organisasi dan partner organisasi. Hubungan antar organisasi dan pelanggan tertentu dalam sebuah kasus sepertinya dimanfaatkan organisasi ekonomi untuk mengendalikan keabsahan dalam daerah kekuasaan, kesimpulannya organisasi ekonomi diterapkan dalam batasan hubungan dari organisasi dengan seseorang yang melakukan hubungan secara sementara.

Paradigma Frederickson terhadap teori keagenan menggambarkan tentang salah satu mekanisme penting yang dapat digunakan untuk mengontrol birokrasi, adalah penggunaan pelaporan untuk memaksa birokrasi bertanggung jawab atas kinerja mereka. Frederickson (1997 : 76). Hal tersebut mengakibatkan “peran responsif” bagi agen (Dubnick). Dengan demikian, kinerja, akuntabilitas dan prinsip-prinsip politik menjadi terkait secara erat, dan adanya pelaporan meningkatkan kekuatan pemilik terhadap agen. Pergerakan ke arah penggunaan kartu laporan organisasi, terutama oleh pemerintah federal, merupakan tanda dari adanya bentuk pertanggungjawaban. Raport organisasi berguna untuk membangun dan mempertahankan kontrol, karena mereka memberikan data tentang banyak agen secara bersamaan, dalam format standar kepada yang tertarik untuk mengetahui kinerja mereka (Gormley dan Weimer). Mereka juga berfungsi untuk mengurangi adanya keuntungan informasi, yang biasanya dinikmati oleh para birokrat. (Frederickson, 1997 : 76).

Good Zakat Governance

Perspektif hubungan keagenan merupakan dasar yang digunakan untuk memahami hubungan *good governance*. Teori keagenan juga didefinisikan sebagai sebuah hubungan antara prinsipal (stakeholders) dan agen (manajemen) yang digambarkan dengan adanya kepentingan kedua belah pihak untuk mendapatkan haknya masing-masing dengan berbagai cara yang bertujuan untuk memberikan keuntungan ke masing-masing pihak. Dalam hal ini pihak prinsipal memiliki hak akan sebuah pelaporan (keuangan) yang transparan dan akuntabel, ia berhak mendapatkan informasi keuangan yang sesungguhnya dari manajemen yang bebas dari biasanya informasi ataupun bebas dari adanya kepentingan manajemen yang bersifat negatif terhadap pelaporan keuangan tersebut. Sehingga dalam kaitannya dengan tekanan ketaatan dan karakteristik individu *self esteem* terhadap *budgetary slack*, teori keagenan mendasari dari sisi konsep kepentingannya. Dalam hal ini suatu *budgetary slack* sesungguhnya dapat berpengaruh terhadap hasil dari tujuan perusahaan yang bersifat merugikan ataupun menguntungkan dimasing-masing pihak. Sehingga dalam kerangka konseptual pelaporan keuangan seharusnya dibuat berdasarkan kepentingan pemilik (prinsipal) terlebih dahulu yang diutamakan, atau dengan keutamaannya agen diharapkan akan melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh prinsipal (dalam hal pendelegasian wewenang).

Dalam proses penganggaran, agen (manajemen) diharapkan dapat membuat perancangan keuangan masa depan yang seharusnya sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak prinsipal dan dibuat tanpa adanya penyalahan wewenang dengan mengatur dan melakukan kontrol yang kuat terhadap bawahan dengan maksud dan tujuan yang menguntungkan pihak manajemen itu sendiri. Sehingga permasalahan *budgetary slack* dalam pandangan prinsipal sudah menjadi sebuah kecurangan yang harus dipertanggung jawabkan oleh pihak manajemen. Adapun konteks *budgetary slack* yang umum dilakukan adalah dengan

Bab 2~Tinjauan Pustaka

menekan atau mengecilkan nilai target pendapatan, dan menggelembungkan biaya atau yang dikenal dengan *mark up*.

Dalam penelitian ini prinsip utama teori keagenan menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak pemberi wewenang (prinsipal) yang dalam penelitian ini adalah muzaki dengan pihak penerima wewenang (agen), yakni Lembaga Amil Zakat AZKA dalam bentuk kontrak kerja sama. Hubungan keagenan juga terjadi secara internal dan eksternal, secara internal hubungan antara yayasan sebagai prinsipal dan LAZ ZKA sebagai agen, sedangkan hubungan external terjadi antara LAZ AZKA sebagai prinsipal dan musthik dalam hal ini sebagai agen. Implikasi dari penerapan teori ini dapat menimbulkan perilaku efisiensi ataukah perilaku oportunistik bagi si agen. Teori keagenan ini telah dipraktikkan dalam organisasi publik yang berorientasi keuntungan.

Model keagenan yang sederhana mengasumsi dua pilihan dalam kontrak antara lain (1) *behavior-based*, yaitu prinsipal memonitor perilaku agen dan (2) *out come-based*, yakni adanya insentif untuk memotivasi agen untuk mencapai kepentingan prinsipal. Para ahli umumnya berpegang pada asumsi bahwa *agent behave opportunistically toward prinsipal*. Oportunisme bermakna bahwa ketika terjalin sebuah kerja sama antara prinsipal dan agen akan terjadi kerugian terhadap prinsipal karena agen kemungkinan besar ingin mengutamakan kepentingan individunya (*agent self interest*) (Zaenuri, 2010: 34).

Nicholson (1990:430-432) menggambarkan bahwa jika prinsipal menggunakan seorang agen untuk mengambil keputusan, prinsipal harus memperhatikan motivasi agen tersebut, agen tersebut dapat membuat keputusan yang berbeda dengan keinginan prinsipal sehingga prinsipal harus menerima kontraprestasi yang lebih rendah daripada yang seharusnya diterima. Dua asumsi teori agensi menurut Nicholson (1990) seperti penjelasan dibawah ini.

1. Informasi yang tidak simetris (*asymetric information*). Seorang agen memiliki kelebihan informasi tentang penyelesaian sebuah tugas

Good Zakat Governance

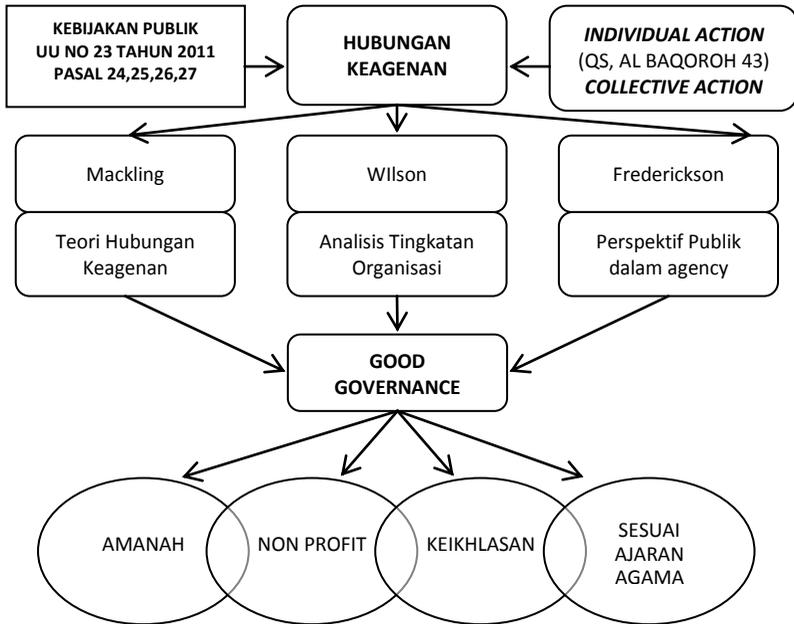
sehingga agen tersebut memiliki keuntungan daripada prinsipal.

2. Prinsipal dan agen memiliki tujuan yang berbeda. Jika prinsipal dan agen memiliki tujuan dan informasi yang sama (*asymetric information*), tidak akan muncul masalah antara prinsipal dan agen.

Teori di atas mengasumsikan bahwa semua individu bertindak atas kepentingannya sendiri. Muzaki dalam hal ini sebagai prinsipal diasumsikan hanya tertarik kepada kepuasan yang mereka dapat dari melakukan sebuah aktivitas membayar zakat, sementara itu, para agen diasumsikan menerima kepuasan berupa kompensasi materi. Agen berusaha memenuhi tuntutan prinsipal agar mendapatkan kompensasi tersebut. Agen dapat melakukan kecurangan terhadap prinsipal jika tidak ada yang mengawasi, kecurangan tersebut bisa berasal dari agen atau prinsipal sendiri, contoh penyaluran zakat yang tidak seharusnya, namun berdampak pada aktiva pada neraca berakhir pada manipulasi laporan keuangan.

Perihal teori ini didalamnya terdapat asumsi yang menyatakan bahwa manajemen LAZ didalam pengelolaannya hanya melihat kepentingan pribadi di bandingkan nilai organisasi. Terdapat 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 (Zaenuri, 2010: 35)

K. Kerangka Teori



Teori keagenan dapat dipandang sebagai suatu versi dari *game theory* (Mursalim, 2005), yang membuat suatu model kontraktual antara dua atau lebih orang (pihak), dimana salah satu pihak disebut agent dan pihak yang lain disebut prinsipal. Prinsipal mendelegasikan pertanggungjawaban atas *decision making* kepada agen, hal ini dapat pula dikatakan bahwa prinsipal memberikan suatu amanah kepada agen untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati. Wewenang dan tanggungjawab agen maupun prinsipal diatur dalam kontrak kerja atas persetujuan bersama. Scott (2000) menyatakan bahwa perusahaan mempunyai banyak kontrak, misalnya kontrak kerja antara perusahaan dengan para manajernya dan kontrak pinjaman antara perusahaan dengan krediturnya. Kontrak kerja yang dimaksud dalam penulisan ini adalah kontrak kerja antara pemilik

Good Zakat Governance

modal dengan manajer perusahaan. Dimana antara agen dan prinsipal ingin memaksimalkan utility masing-masing dengan informasi yang dimiliki. Tetapi di satu sisi, agen memiliki informasi yang lebih banyak dibanding dengan prinsipal, sehingga menimbulkan adanya asimetri information yakni informasi yang lebih banyak dimiliki oleh manajer yang dapat memicu agen untuk melakukan tindakan-tindakan sesuai dengan keinginan dan kepentingan untuk memaksimalkan utilitynya. Sedangkan bagi pemilik modal dalam hal ini investor, akan sulit untuk mengontrol secara efektif tindakan yang dilakukan oleh manajemen karena hanya memiliki sedikit informasi yang ada.

Dengan melihat beberapa contoh kasus pelaporan pengelolaan perusahaan yang terjadi, sangat relevan bila ditarik suatu benang merah dari kacamata *good governance*. *Good governance* merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomis, yang meliputi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, para pemegang saham dan stakeholders lainnya (OECD,1999). *Good governance* juga memberikan suatu struktur yang memfasilitasi penentuan sasaran-sasaran dari suatu perusahaan, dan sebagai sarana untuk menentukan teknik monitoring kinerja. Watts (2003), menyatakan bahwa salah satu cara yang di gunakan untuk memonitor masalah kontrak dan membatasi perilaku *opportunistic* manajemen adalah *good governance*. Prinsip-prinsip pokok *good governance* yang perlu diperhatikan untuk terselenggaranya praktik *good governance* yakni; transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), keadilan (*fairness*), dan tanggung jawab (*responsibility*). *Transparency*, dengan meningkatkan kualitas keterbukaan informasi tentang “*performance*” perusahaan secara akurat dan tepat waktu. *Accountability*, dengan mendorong optimalisasi peran dewan direksi dan dewan komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional. Praktik audit yang sehat dan independen mutlak diperlukan untuk menunjang akuntabilitas perusahaan. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan mengefektikan komite audit. *Fairness*,

Bab 2~Tinjauan Pustaka

dengan memaksimalkan upaya perlindungan hak dan perlakuan adil kepada seluruh shareholders tanpa kecuali. Dan *responsibility*, dengan mendorong optimalisasi peran stakeholders dalam mendukung program-program perusahaan (Anis Baridwan, 2003) . Dengan menerapkan *good service governance* diharapkan dapat mengurangi dorongan untuk melakukan tindakan manipulasi oleh manajer. Sehingga kinerja yang dilaporkan merefleksikan keadaan ekonomi yang sebenarnya dari perusahaan bersangkutan (Jensen, 1993).

Dalam memahami AZKA, maka perlu disandarkan pada kajian tentang analisis tingkatan organisasi. Menurut Wilson, dalam memahami organisasi dapat dianalisis dalam tiga tingkatan, yaitu (1) tingkatan operasional (*operators level*); (2) tingkatan manajerial (*managers level*); dan (3) tingkatan eksekutif (*executives level*). (Wilson, 1989:87). Selain analisis organisasi, maka dalam memahami posisi AZKA perlu juga diarahkan pada pembagian tipologi organisasi yang terbagi empat kelompok, yakni (1) *Production organizations*; (2) *Procedural organizations*; (3) *Craft organizations*; dan (4) *Coping organizations*. (Wilson, 1989:158).

Dengan demikian maka kaitannya dengan lembaga atau organisasi pengelola zakat yang dikategorikan sebagai lembaga nirlaba dalam hal ini AZKA sebagai lembaga pengelolaan zakat memiliki kesamaan dengan tipologi *craft organization* sebagai mana yang telah digambarkan oleh Wilson. Dengan alasan bahwa dalam organisasi pengelola zakat lebih mengedepankan pada proses yang jelas dan terukur namun dari sisi hasil masih bersifat abstrak dalam arti tidak dapat diukur. Hal itu juga melihat tugas dan fungsi Organisasi Pengelola Zakat, jelaslah bahwa Organisasi Pengelola Zakat adalah salah satu dari sekian banyak lembaga nirlaba.

Good Zakat Governance

Bab III

METODE PENELITIAN

URAIAN bab ini bertujuan menjelaskan pentingnya pendekatan penelitian alternatif dalam menjelajahi ranah sosial di balik “Hubungan Keagenan dalam Pengelolaan Lembaga Amil Zakat”. Pertama, menguraikan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Kedua, menjelaskan penentuan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini. Ketiga, menjelaskan analisis data yang digunakan sebagai metode yang digunakan dalam penelitian ini.

Penelitian ini didasarkan pada perspektif kualitatif dengan asumsi tema penelitian ini lebih banyak menitikberatkan pada kajian konseptual yang berupa butir-butir pemikiran dan bagaimana pemikiran itu tersosialisasi. Sesuai dengan persoalan yang diajukan seperti disebutkan Bogdan dan Biklen (1982: 5) metode kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

A. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif berusaha mengonstruksi realitas sosial secara alamiah dan memahami maknanya, sehingga keberhasilan penelitian kualitatif sangat tergantung pada proses, peristiwa, dan validitas data yang dikumpulkan. Seringkali ada suatu pemikiran yang mengintervensi hasil penelitian kualitatif, akan tetapi, hal ini dapat terminimalisasi dengan pemikiran yang objektif berdasarkan realitas atau data empiris.

Good Zakat Governance

Hal yang umum dilakukan dalam penelitian kualitatif yaitu peneliti terlibat dalam interaksi dengan realitas yang ditelitinya. Teori yang dihasilkan mendapatkan pijakan yang kuat pada realitas, bersifat kontekstual, dan historis. Penelitian kualitatif memilih fokus penelitian yang mengandung penjelasan mengenai dimensi-dimensi apa yang menjadi pusat perhatian serta yang dibahas secara mendalam dan tuntas (Bungin, 2003: 41).

Fokus dalam penelitian ini mengulas tentang hubungan keagenan baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan zakat di LAZ AZKA. Fokus ini dirumuskan untuk membatasi permasalahan penelitian pada pengelolaan zakat yang dilakukan oleh lembaga amil zakat (LAZ). Dalam kajian ilmu administrasi publik, lokus dari administrasi publik adalah kepentingan publik (*public interest*) dan urusan publik (*public affair*), sedangkan fokus dari administrasi publik adalah teori organisasi, kelembagaan termasuk di dalamnya pengelolaan dalam ruang lingkup lembaga amil zakat. Penelitian ini membatasi kajian dalam hal pengelolaan zakat yang berorientasi pilihan publik dan hubungan keagenan baik internal maupun eksternal .

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini terletak di Jalan Sultan Agung Nomor 2 Jember, lebih tepatnya di sebelah barat alun-alun kota Jember, yang bersebelahan dengan masjid Al Baitul Amien atau yang lebih dikenal oleh warga Jember masjid Jami'. Lembaga AZKA berdiri lebih lama dibanding lembaga amil zakat yang lain. Lembaga AZKA bisa dikatakan sebagai LAZ tertua di Kabupaten Jember yang seharusnya bisa dijadikan *role model* bagi LAZ yang lainnya, namun faktanya keberadaan AZKA dipandang sebelah mata oleh LAZ yang lain karena hanya berkecukupan di wilayah Kabupaten Jember, sementara itu, LAZ lainnya banyak yang sudah mengembangkan sayapnya di kabupaten atau provinsi lain.

Bab 3~Metode Penelitian

Sumber daya manusia yang ada di AZKA berlatar belakang pendidikan yang sangat variatif berimplikasi pada ketidak optimalan dalam pengelolaan zakat. Beberapa data tentang latar belakang pendidikan yang variatif dari sumber daya yang ada di LAZ AZKA antara lain wakil direktur Solihul Hadi, SH,MH, bagian Litbang Ach. Fatur Rosyid, S. Sos. Manager Soni Lutfi, S.Pd.I. Staf administrasi Fiqih Ridhlo. Divisi Fundrising, Masdian Supriyanto, S.EI dan Hariyawan Sugeng. Divisi pemberdayaan, Samsul Arifin. S.Pd.I.

Lembaga AZKA terkenal dengan lembaga milik orang *nabdliyin*, yang seharusnya menjadi contoh dalam berdakwah sehingga keberadaannya diakui oleh masyarakat, tetapi akuntabilitas AZKA masih kurang mendapatkan pengakuan dari masyarakat *nabdliyin* utamanya, dan masyarakat pada umumnya.

C. Sumber Data dan Penentuan Informan

Sumber data atau informan dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperoleh. Penentuan informan yang dilakukan oleh peneliti dengan cara purposif, dalam hal ini peneliti berusaha membangun hubungan kedekatan dengan informan. Langkah tersebut digunakan untuk meminimalisasi adanya sikap yang kurang kooperatif yang dilakukan oleh informan. Pemilihan informan banyak hal yang menjadi pertimbangan, hal tersebut didukung pendapat oleh Oetomo (1995: 152) yang menyatakan bahwa penelitian yang bersifat kualitatif itu akan mencoba dalam pengumpulan datanya berdasarkan pada pilihan dan kutipan langsung dari orang-orang tentang pengalaman, pendapat, perasaan dan pengetahuannya.

Informan yang ditentukan dalam penelitian ini antara lain, wakil ketua yayasan Al Baitul Amien (Zenal Ansori), Direktur AZKA (Alfan), wakil direktur AZKA (Solihul Hadi), pengurus AZKA (Fatur, Sony,

Good Zakat Governance

Iyan) pengurus MUI (Abdul Haris), akademisi (Abdul Haris, Hari Yuswadi), muzaki dan mustahik.

Penentuan informan dalam penelitian kualitatif harus cermat dan berhati-hati, terkadang tidak semua orang itu siap diajak bekerja sama untuk kepentingan penelitian, bahkan mungkin mencurigai dan menolak peneliti, hal itu karena dianggap merugikan kepentingan kelompoknya, maka penelitian ini dimulai dari informan yang dekat dengan peneliti, sesuai dengan apa yang disarankan oleh Patton (1994: 2008-229), yakni penempatan informan dikaitkan dengan pemilihan subjek penelitian dengan menggunakan metode pilihan sengaja (*purposive*). Penelitian ini menggunakan prosedur purposive 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).

Terdapat beberapa pertimbangan yang digunakan untuk pemilihan informan penelitian, dalam proses pemilihan informan akan diupayakan dalam tiga kategori. Pertama, informan sebagai seseorang yang memproduksi ide atau gagasan pengelolaan zakat di AZKA yang menjadi isu utamanya. Kedua, informan sebagai pelaku atau aktor yang terlibat langsung dalam pengelolaan zakat di AZKA, seperti muzaki, mustahik, dan pengurus AZKA. Ketiga, informan sebagai pengamat yang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan zakat di AZKA, seperti pengurus MUI, pengurus PCNU. 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.

Bab 3~Metode Penelitian

Hal senada juga diungkapkan oleh Spradley (1992: 63-64) bahwa untuk dapat memahami realitas sosial, ada tiga hal penting yang harus diperhatikan. Pertama, tempat atau ruangan di mana sebuah realitas itu terjadi. Kedua, subjek yang terlibat atau bahkan kelompok yang diwakili. Ketiga, formulasi tindakan atau waktu kegiatan dari aktor atau kelompoknya.

1. Individu yang berperan langsung atau tidak langsung dalam lembaga AZKA di Kabupaten Jember. Individu yang dimaksud adalah orang yang terlibat dalam pengurus lembaga pengelolaan zakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sumber data yang dimaksud adalah: (1) Direktur AZKA, H. Alfian. (2) Wakil Direktur, Solihul Hadi. (3) Ach. Fatur Rosyid, S. Sos (4) Manajer Pemasaran, Sony. (5) Juru Pungut, Iyan. (6) Wakil Ketua Yayasan, Zaenal Ansori.
2. Berdasarkan eksplorasi dan kemampuan peneliti, muzaki dan mustahik dalam penelitian ini adalah orang yang menjadi donator dan menjadi penerima zakat lembaga zakat yang dipilih dengan menggunakan teknik purposif. Cara ini dilakukan dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan pengelolaan zakat di Lembaga Amil Zakat AZKA. Informan-informan yang dipilih secara sengaja tersebut berdasarkan pekerjaan dan keterlibatannya secara langsung dengan pengelolaan dan pengawasan AZKA. Informasi yang diperlukan dari informan dalam penelitian ini adalah mengenai pandangannya mengenai konsep pengelolaan zakat yang digunakan oleh AZKA dan apa yang mereka harapkan dari konsep pengelolaan tersebut. Peneliti juga mencari informan yang mempunyai partisipasi dan berkomitmen membayar zakat, infak dan sedekah di AZKA.

Muzaki yang peneliti pilih antara lain; Miftah, Afas, Hari Yuswadi, Titik. Mustahik yang dijadikan informan dalam penelitian ini

antara lain; Yatik, salah satu mustahik dalam program pemberdayaan ekonomi, Yanti, salah satu mustahik dalam program pemberdayaan ekonomi.

D. Metode Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang akurat dan sesuai dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut.

1. Observasi (pengamatan)

Observasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan, dan perasaan. Observasi merupakan cara yang baik untuk mengawasi perilaku subjek penelitian seperti perilaku dalam lingkungan atau ruang, waktu dan keadaan tertentu, tidak semua perlu diamati oleh peneliti dan hanya hal-hal yang terkait atau yang sangat relevan dengan data yang dibutuhkan.

Pengamatan dilakukan oleh peneliti secara pasif, artinya peneliti tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan subjek penelitian dan tidak berinteraksi dengan mereka secara langsung. Peneliti hanya mengamati interaksi sosial yang mereka ciptakan, baik dengan sesama subjek penelitian maupun dengan pihak luar (Djunaidi, 2012:165), selanjutnya peneliti mengamati bagaimana interaksi sosial yang dilakukan oleh aktor yang berperan langsung dan tidak langsung di dalam AZKA, selain itu, peneliti juga melakukan pengamatan terhadap para muzaki dan mustahik dari AZKA.

Pada awal observasi peneliti melakukan pengamatan terhadap pola hubungan yang terjadi di lingkungan lembaga AZKA, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Di dalam lingkungan internal, peneliti mengamati bagaimana hubungan kontraktual antara yayasan Al Baitul Amien sebagai agen dan direktur AZKA sebagai

Bab 3~Metode Penelitian

prinsipal, begitu pula hubungan internal antara direktur AZKA dan pegawai yang ada dalam lembaga AZKA, peneliti juga mengamati hubungan eksternal yang terjadi antara muzaki dengan AZKA dan AZKA dengan mustahik

2. Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Wawancara mendalam merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Hubungan antara pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama, wawancara mendalam dapat dilakukan karena keterlibatan pewawancara dalam kehidupan informan sehingga menjadi pilihan dalam menggali data. Metode ini sama dengan metode wawancara lainnya, hanya peran wawancara, tujuan wawancara, peran informan dan cara melakukan wawancara berbeda dengan wawancara pada umumnya. Metode wawancara lainnya yaitu wawancara mendalam dilakukan berkali-kali dan membutuhkan waktu yang lama bersama informan di lokasi penelitian (Bungin, 2011: 111).

Hal penting terkait wawancara yang dilakukan menurut Foucault, wawancara pada informan lebih banyak diarahkan untuk menggali apa yang mereka pahami (kesadaran ideologis) daripada apa yang mereka lakukan (kesadaran praktis). Pendekatan ini diutamakan dalam wawancara karena menurut Foucault, lebih penting untuk memperhatikan apa yang dipahami daripada apa yang dilakukan, maka pemahaman seseorang selalu dipengaruhi oleh unsur subjektif, dominasi, dan tradisi yang melekat dalam diri informan. Wawancara ini digunakan untuk mendapatkan data dan informasi mengenai masalah-masalah yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini.

Wawancara mendalam yang peneliti lakukan dengan informan-informan yang sesuai antara lain, Direktur AZKA. Pada awal bertemu dengan H. Alfian, yang menjabat sebagai direktur, beliau menuturkan

Good Zakat Governance

bahwa diberi amanah oleh Yayasan Al Baitul Amien mulai bulan April tahun 1999. Secara lisan yayasan meminta H. Alfian untuk mengelola AZKA yang bergerak dibidang zakat, infak dan sedekah. Langkah awal yang ditempuh H. Alfian adalah menyusun team atau membuat struktur organisasi AZKA. Tem yang dibentuk antara lain; wakil direktur Solihul Hadi, SH,MH, bagian Litbang Ach. Fatur Rosyid, S. Sos. Konsultan, Dr. Harisudin M. Fil.I dan Suparman Al Fyadh, M.Hi. Manager Soni Lutfi, S.Pd.I. Staf administrasi Fiqih Ridhlo. Divisi Fundrising, Masdian Supriyanto, S.EI dan Hariyawan Sugeng. Divisi pemberdayaan, Samsul Arifin. S.Pd.I. Secara lisan pula direktur mengangkat para karyawan tersebut untuk menjalankan amanah yang sesuai dengan bagian masing-masing, setelah membuat struktur organisasi, langkah yang ditempuh berikutnya mengurus badan hukum untuk keberadaan lembaga AZKA. Maka terbitlah SK Bupati No. 103 Tahun 2004 sebagai bentuk legalitas formal dari keberadaan lembaga AZKA.

Selain direktur AZKA peneliti juga melakukan wawancara kepada Wakil Direktur, yakni Solihul Hadi. Data tentang regulasi zakat banyak diperoleh dari Solihul Hadi sebagai wakil direktur AZKA, selanjutnya wawancara kepada Ach. Fatur Rosyid, S. Sos, sebagai devisi Litbang banyak menceritakan bagaimana hubungan keagenan terjalin, mulai dari yayasan dengan direktur, direktur dengan karyaawan, lembaga AZKA dengan muzaki dan lembaga AZKA dengan mustahik, sedangkan Sony selaku Manajer pemasaran, banyak memberikan informasi tentang tugas masing-masing devisi. Salah satu juuruu pungut yang bernnama Iyan banyak memberikan informasi mengenai proses penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan dan pelaporan.

3. Dokumentasi

Penelitian ini juga menggunakan sumber data dari analisis bahan tertulis (dokumen-dokumen), baik itu berupa naskah-naskah diskusi, seminar, buku, jurnal ilmiah, majalah, surat kabar, skripsi, tesis maupun disertasi atau sumber-sumber tertulis lainnya. Schatzman dan Strauss

Bab 3~Metode Penelitian

(1973: 14) menegaskan bahwa dokumen historis merupakan bahan penting dalam penelitian kualitatif. Menurutnya sebagai bagian dari metode lapangan (*field method*) peneliti dapat menelaah dokumen historis dan sumber-sumber sekunder lainnya karena kebanyakan situasi yang dikaji mempunyai sejarah dan dokumen yang sering menjelaskan sebagian aspek situasi tersebut.

Dokumen dalam penelitian ini antara lain, laporan keuangan AZKA, data muzaki dan mustahik, kontrak antara AZKA dengan muzaki dan AZKA dengan musthik.

E. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar keabsahan data teruji tingkat kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konformabilitasnya (Hamidi, 2005: 82). Teknik triangulasi digunakan untuk menguji keabsahan data yang dikumpulkan. Menurut Moleong (2006: 330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Menurut Denzin dalam Moleong (2006: 330) triangulasi dibedakan menjadi empat macam, yaitu pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Menurut Hamidi (2005: 82), triangulasi sumber data berarti informasi yang diperoleh salah seorang anggota tim peneliti diuji oleh anggota tim yang lain. Pendapat lain mengatakan bahwa triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2006: 330). Teknik ini berarti menggunakan data yang sesuai dengan cara membandingkan suatu metode untuk mendapatkan data dengan metode yang lain. Triangulasi penyidik berarti data atau informasi yang diperoleh oleh seorang anggota tim peneliti diuji oleh anggota tim yang lain. Akan tetapi,

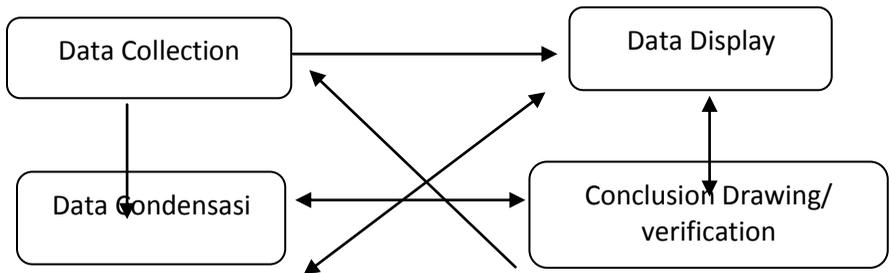
Good Zakat Governance

triangulasi teori adalah menguji apakah data yang didapat memiliki keparalelan penjelasan dan analisis atau tidak antara satu teori dengan teori yang lain terhadap data hasil penelitian.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah kegiatan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan mengategorisasikan sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab. Analisis data kualitatif sesungguhnya sudah dimulai saat peneliti mulai mengumpulkan data dengan cara memilih data yang penting atau tidak penting, sementara itu, ukuran penting tidaknya mengacu pada kontribusi data tersebut pada upaya menjawab fokus penelitian (Gunawan 2013: 209).

Peneliti dalam menganalisis data menggunakan metode analisis interaktif yang dikembangkan Miles dan Huberman (2004: 20). Teknik analisis interaktif ini terdiri atas kegiatan seperti yang dijelaskan dalam gambar berikut.



Sumber: Miles dan Huberman (2004: 20)

Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif

Bab 3~Metode Penelitian

Analisis interaktif yang dikembangkan Miles dan Huberman melalui tiga tahapan seperti yang tertera pada gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kondensasi data.

Banyaknya data yang diperoleh dari lapangan mulai dari awal penelitian, saat penelitian harus dicatat secara teliti dan rinci. Semakin banyak data yang diperoleh maka semakin kompleks dan rumit, untuk itu perlu dilakukan kondensasi data.

2. Penyajian data

Penyajian data yang sering digunakan pada data kualitatif pada masa lalu dalam bentuk teks naratif, oleh karena itu dalam penelitian kualitatif menggunakan teks naratif, maka dalam penelitian ini peneliti berupaya menyajikan data secara baik dan akurat dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Bahasa yang tajam, tegas dan tidak menimbulkan penafsiran ganda.
 - b. Objektif. Kalimat yang dipakai tidak diwarnai oleh keinginan-keinginan subyektif peneliti tetapi menerangkan apa adanya dari hasil penelitian yang ditunjang oleh fakta dan informasi yang akurat.
 - c. Jelas, artinya mudah dimengerti oleh pembaca, menggunakan bahasa yang baik, sederhana dan sistematis.
 - d. Ringkas. Kalimat yang digunakan tidak berbelit-belit
- #### 3. Penarikan kesimpulan / verifikasi

Tahap ketiga adalah menarik kesimpulan / verifikasi. Langkah yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini, pertama peneliti menguraikan garis besar permasalahan, kemudian memberi ringkasan tentang segala sesuatu yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, kedua, peneliti menghubungkan setiap kelompok data dengan permasalahan untuk sampai pada kesimpulan tertentu, ketiga kesimpulan merupakan penjelasan mengenai arti dan akibat-akibat tertentu baik secara teoritik maupun praktis, dengan memberikan saran dan rekomendasi.

Good Zakat Governance

Setelah data hasil wawancara dan dokumentasi terkumpul, peneliti menguraikan tentang garis besar hubungan keagenan yang terjadi di AZKA. Bagaimana hubungan terjadi dan terjalin antara Yayasan dan AZKA, Direktur dan karyawan, muzaki dan AZKA, AZKA dan mustahik. Berbagai macam hubungan yang terjalin termuat dalam suatu kontrak atau akad, baik akad lisan maupun tulisan.

Dari berbagai macam persoalan hubungan keagenan yang terjadi di AZKA peneliti membuat suatu model hubungan keagenan AZKA. Model tersebut peneliti paparkan kepada pengurus AZKA sehingga peneliti mudah memberikan saran dan rekomendasi model yang seharusnya dilakukan AZKA agar regulasi zakat menjadi optimal.

Bab IV

**EKSPLORASI
LEMBAGA ZAKAT INFAK SEDEKAH**

A. Lokasi Lembaga AZKA

Lembaga AZKA Al Baitul Amien terletak di Jalan Sultan Agung Nomor 2 Jember. Keberadaan AZKA di pusat Kota Jember, tepatnya 100 meter dari alun-alun Kota Jember dan 100 meter dari masjid Jami yang merupakan salah satu ikon Kota Jember. Masjid Jami dianggap masjid tertua dan bersejarah yang diklaim milik orang Nahdlatul Ulama (NU) serta merupakan penggagas berdirinya AZKA, yakni sejak tahun 1999. Yayasan Masjid Jami Al Baitul Amien Jember membentuk “Program Peduli Penderitaan Masyarakat” (Propelitamas) Al Baitul Amien, sebuah lembaga yang khusus menangani masalah-masalah sosial kemasyarakatan dengan program unggulan pembinaan anak asuh.

Bangunan kokoh yayasan Pendidikan Al Baitul Amien bergandengan dengan kantor AZKA yang setiap harinya diramaikan dengan proses pembelajaran siswa siswi SD Al Baitul Amien. Seiring perkembangan yayasan dan masyarakat serta dengan lahirnya undang-undang No 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat. Yayasan Masjid

Good Zakat Governance

Jami Al Baitul Amien menyempurnakan Propelitamas menjadi Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah dan Wakaf Al Baitul Amien (AZKA). Tahun 2004 AZKA ditetapkan oleh bupati sebagai lembaga amil zakat (LAZ) dengan diturunkannya SK Bupati No. 103 Tahun 2004.

Letak yang sangat strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat, lembaga ini diharapkan akan dapat memudahkan muzaki dalam menunaikan kewajiban zakat, sesuai dengan kaidah agama, selain itu diharapkan pula adanya *pentasyarufan* (penyaluran) zakat yang tepat sasaran dan berdaya guna dalam memberdayakan masyarakat

B. Profil Lembaga AZKA Al Baitul Amin

a. Landasan Operasional

- 1). *“Ambillah dari harta mereka sedekah (zakat) untuk membersihkan mereka dan menghapuskan kesalahan mereka.”* (QS. At Taubah: 103)
- 2). *“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, mengerjakan amal shaleh, mendirikan shalat dan menunaikan zakat, mereka mendapat pahala di sisi Tuhan-Nya. Tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan tidak (pula) mereka bersedih hati”* (QS. Al Baqoroh: 277)
- 3). *“Sesungguhnya yang menyimpan hartanya, tidak dikeluarkan zakatnya, akan dibakar dalam neraka jabanam, baginya dibuatkan setrika dari api, kemudian disetrikakan ke lambung dan dahinya”* (Hadits Riwayat Ahmad dan Muslim)
- 4). Visi Lembaga AZKA
Menjadi Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah dan Wakaf yang amanah, transparan dan professional untuk memberdayakan masyarakat.

Bab 4~Eksplorasi Lembaga Zakat Infak Sedekah

- 5). Misi Lembaga AZKA
 - Menumbuhkan kesadaran dan kesepakatan umat Islam dalam mempersatukan potensi melalui ZISWA (Zakat Infak Sedekah dan Wakaf).
 - Memberdayakan umat dibidang ekonomi pendidikan dan dakwah.
- 6). Motto Lembaga AZKA
Profesional mengelola amanat umat.

C. Keutamaan Lembaga AZKA

Lembaga AZKA seperti lembaga zakat pada umumnya, terdapat suatu program yang ditawarkan oleh AZKA kepada muzaki. Terdapat delapan program yang dimiliki oleh AZKA, namun program-program tersebut tidak semuanya dijalankan setiap bulan. Dana yang tersedia digunakan untuk mendanai program-program secara bergantian setiap bulannya. Adapun bentuk-bentuk programnya antara lain.

1. Beasiswa Pendidikan

Bantuan pendidikan atau beasiswa pendidikan diberikan kepada anak yatim atau duafa dengan tujuan untuk membantu meringankan biaya sekolah bagi anak yatim. AZKA membedakan beasiswa pendidikan menjadi dua kategori, yakni kategori umum dan kategori khusus. Kategori umum diberikan kepada anak yatim dengan nilai nominal yang berbeda dengan kategori khusus, disamping itu, dalam pemberian dana yang masuk kategori umum diberikan pada momen-momen tertentu atau hanya satu kali dalam pemberian dana tersebut, misalnya jika ada anak yatim atau duafa tidak bisa membayar SPP, AZKA akan memberikan bantuan untuk membayar SPP atau diberikan dana kepada anak yatim yang masuk pada kategori umum pada waktu 10 Muharam.

Good Zakat Governance

Anak yatim yang masuk kategori khusus diistilahkan “anak asuh”. Anak asuh mendapatkan bantuan pendidikan secara berkala dan juga mendapatkan fasilitas pendampingan dari guru ngaji, karena mereka diasuh secara kontinu oleh AZKA, sehingga AZKA juga memberikan target kepada anak asuh tersebut, yakni untuk menghafal Alquran.

Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA mengenai keberadaan anak asuh AZKA.

“Ada target terhadap anak asuh kami, selain membantu mereka kita mempunyai target, sehingga ada *out put*. Anak asuh itu kita didik dengan *output* menjadi orang yang paling tidak hafalannya bertambah dan membaca Al qurannya juga bagus. (wawancara, Fatur pengurus AZKA, 20/01/15).

Tujuan utama dari target yang ditetapkan oleh AZKA adalah meningkatkan kemampuan dan mendayagunakan anak asuh. Target tersebut dicapai dengan bantuan lembaga yang bernama LPPTKA yang melakukan pembinaan terhadap anak asuh tersebut dalam menghafal dan membaca Al quran. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu pengurus AZKA.

“Yang melakukan pembinaan adalah LPPTKA lembaga yang menaungi taman pendidikan Al quran di Kabupaten Jember dan lembaga tersebut ada di Al Baitul Amin yg menaungi taman pendidikan Al quran, ustad-ustadnya dipanggil untuk membina mereka berapa bulan sekali, jika setoran hafalan tiap bulan setoran ke pengurus AZKA. Jadi disamping kita membantu kita juga punya target. Semua biaya pendidikan mereka kita tanggung dan bisa diperpanjang sampek SMU” (wawancara, Fatur/ pengurus AZKA, 20/01/15).

AZKA juga sudah menetapkan nominal yang diberikan kepada anak yatim atau duafa dalam membantu menyelesaikan pendidikan.

Bab 4~Eksplorasi Lembaga Zakat Infak Sedekah

Besarnya jumlah nominal diklasifikasi berdasarkan tingkat pendidikan, yakni sekolah dasar (SD) atau madrasah ibtidaiyah (MI) sebesar Rp30.000,00, sedangkan Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau Madrasah Tsanawiyah (MTs) sebesar Rp40.000,00 dan Sekolah Menengah Umum (SMU) atau Madrasah Aliyah (MA) sebesar Rp50.000,00. Setiap anak yatim atau duafa diberi setiap tiga bulan sekali dengan pendistribusian bisa melalui sekolah bisa juga diberikan kepada anak tersebut secara langsung dengan kriteria yang sudah ditetapkan oleh AZKA. Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA.

“Basiswa Pendidikan diberikan untuk anak-anak yang tidak mampu, dengan kriteria yang sudah ditetapkan oleh AZKA dan sudah dilakukan survei oleh pihak marketing. Untuk jumlah dananya dibedakan, yakni, untuk SD/MI sebesar Rp. 30.000 peranak, untuk SMP/MTS Rp40.000,00 per anak dan untuk SMA/MA; Rp50.000,00 peranak. Diberikan setiap tiga bulan sekali, yang pelaksanaannya bisa dikoordiner disekolah atau bisa dikasihkan langsung ke anaknya. Pemberian beasiswa pendidikan ini tidak skalek, artinya bisa perlengkapan sekolah, bisa berupa uang dan jika dananya cukup banyak bisa uang ditambah perlengkapan sekolah (seperti tas sekolah, buku, sepatu dan sepeda)”. (wawancara, Fatur/ pengurus AZKA, 20/01/15)

2. Senyum Anak Yatim

Mengapa diberi istilah senyum anak yatim, ternyata AZKA menganggap sebagai anak yatim yang kurang mampu atau anak yatim yang digolongkan sebagai duafa kurang bisa tersenyum. Adanya program senyum anak yatim harapan AZKA adalah dapat membuat anak yatim tersenyum seperti anak yang tidak yatim atau anak yatim yang berada.

Good Zakat Governance

“Program utamanya kepada anak yatim. Kenapa nama senyum anak yatim kita gunakan? selama ini pandangan kita terhadap mereka adalah adanya kekurangan bersenenang-senang atau kurang bisa bersenyum. Misalkan di Ramadhan anak yatim kita ajak belanja di Matahari, kelihatan senang, kita ajak liburan ke tempat-tempat rekreasi, mungkin langka bagi mereka” (wawancara, Solihul Hadi/wakil direktur AZKA, 20/01/15).

Pendistribusian program senyum anak yatim ini secara insidental atau pada momen-momen tertentu. Dana diambilkan dari dana program beasiswa pendidikan jika dirasa ada kekurangan dana pada waktu pelaksanaan program ini. Berikut penuturan wakil direktur AZKA terkait program senyum anak yatim ini.

“Program senyum anak yatim diberikan secara insidental, yakni setiap 10 Muharam, ada muzaki yang mengikuti program ini dalam pemberian zakatnya, tetapi hanya beberapa. Jika ada kurangnya dana untuk program ini bisa diambilkan dana beasiswa pendidikan” (Wawancara, Solihul Hadi/wakil direktur, 10/01/15).

3. Guru Ngaji Sejahtera

Keberadaan seorang guru ngaji yang ada di pelosok pedesaan sangat memprihatinkan bagi banyak kalangan. Para guru ngaji rela mengabdikan diri hanya semata mata untuk mengamalkan ilmu tanpa mempertimbangkan berapa pendapatan yang diperoleh dari santri atau anak didiknya. Kehidupan mereka sangat sederhana.

Fenomena itulah yang menjadikan program ini dicanangkan, yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan para guru ngaji yang ada di pelosok-pelosok desa. Lembaga AZKA melakukan pemberian dana yang berupa sembako dan berupa uang yang diberikan setiap satu tahun sekali menjelang Ramadhan.

Bab 4~Eksplorasi Lembaga Zakat Infak Sedekah

Berikut penuturan wakil direktur AZKA terkait program guru ngaji sejahtera.

“kami melihat guru ngajinya yang tidak kaya-kaya atau guru ngaji yang membutuhkan, guru ngaji yg kita pandang sederhana, dan guru ngaji tersebut fokus mengabdikan di Al Quran, sehingga ekonomi mereka kurang sejahtera lha itu sasaran kita, bukan guru ngaji yang gajinya besar seperti guru ngaji privat, tidak masuk pada kategori ini, guru ngaji yang ada didesa desa utamanya. Dengan harapan guru ngaji tersebut hidupnya dapat sejahtera. Memang kami menyaingi program Pemda, yaitu guru ngaji dengan gaji Rp400.000,00” (Wawancara, Solihul Hadi/wakil direktur, 20/01/15).

4. Peduli Bencana Alam

Peristiwa alam merupakan peristiwa yang terjadi karena pengaruh yang ditimbulkan oleh alam itu sendiri. Peristiwa alam dapat bersifat merugikan dan membahayakan, akan tetapi, dapat pula tidak membahayakan. Contoh peristiwa alam yang membahayakan adalah banjir, gunung meletus, gempa bumi, angin topan, dan tanah longsor. Peristiwa alam yang tidak membahayakan misalnya pergantian musim, terbentuknya embun, dan pelangi.

Program peduli bencana alam bertujuan untuk membantu korban bencana alam yang bersifat merugikan baik di lingkungan Kabupaten Jember maupun lingkungan yang jauh dari Jember, akan tetapi program ini tidak berdiri sendiri. Artinya, dalam menjalankan program ini AZKA bergabung dengan instansi-instansi yang lain, misalnya, beberapa waktu lalu ada bencana gempa di Yogyakarta, AZKA bergabung dengan IAIN Jember dalam hal pendistribusian bantuannya, hal tersebut dituturkan oleh salah satu pengurus AZKA sebagai berikut.

Good Zakat Governance

“Program ini berjalan tidak sendirian artinya AZKA bergabung dengan organisasi masyarakat lain atau instansi lain dalam pemberian bantuan jika tempat bencana di luar daerah Jember, yakni waktu bencana gempa di Jogjakarta, AZKA ikut gabung dengan IAIN Jember, beda dengan LAZ RIZKI yang sudah punya rekening khusus bencana, kita belum sampai ke sana. (Wawancara, Solihul Hadi/wakil direktur, 20/ 01/ 15)

5. Kantong Kosong Dhuafa

Allah Swt dalam Alquran telah memerintahkan kepada umat-Nya agar berbuat baik kepada kaum duafa. Salah satu ayatnya menyatakan,” *Dan berbuat baiklah kepada ibu bapa, kaum kerabat, anak-anak yatim, dan orang-orang miskin,*”(Al Baqarah:83).

Program kantong kosong duafa merupakan program khusus yang diberikan kepada kaum dhuafa dengan pendistribusian tidak melihat batas usia. Program ini bisa berlaku kepada anak anak dan bisa juga janda janda. Program ini dijalankan setiap tiga bulan sekali. Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA.

“Istilah dompet duafa kami ambil karena kami menganggap dompet para duafa kosong sehingga kami terpanggil untuk memberikan isi kepada dompet para dhuafa. Sisnya pun variatif, ada yang berupa sembako, ada berupa uang da nada yang berupa uang dan sembako. Tergantung dana yang terhimpun. (wawancara, Solihul Hadi/wakil direktur, 20/10/14)

6. Wakaf Alquran

Wakaf menurut istilah Syari merupakan suatu ungkapan yang mengandung penahanan harta milik orang tersebut kepada orang lain atau suatu lembaga dengan cara menyerahkan benda yang sifatnya kekal untuk diambil manfaat oleh masyarakat. Wakaf merupakan salah satu amal jariah yang pahalanya akan secara terus-menerus mengalir sampai

Bab 4~Eksplorasi Lembaga Zakat Infak Sedekah

orang yang mewakafkan meninggal dunia, dalam haal ini memiliki arti bahwa orang yang berwakaf akan tetap menerima pahala dari amalnya selama wakafnya dimanfaatkan orang lain. Wakaf ini memiliki dua tujuan, di antaranya mengentaskan kemiskinan (hubungan horizontal) dan mendekati diri kepada Allah Swt (hubungan vertikal).

Istilah wakaf Alquran AZKA tawarkan ketika ada beberapa muzaki yang menyumbangkan baik Alquran maupun peralatan kantor, seperti komputer, meja, almari dan lain-lain. Hal ini diungkapkan oleh pengurus AZKA sebagai berikut.

“Biasanya dana untuk program ini diambilkan dari dana zakat, infak dan sedekah. Namun, ada juga beberapa muzaki yang membelikan Al quran maupun perlengkapan lainnya” (wawancara, Solihul Hadi/wakil direktur, 20/01/15).

7. Tabungan Kurban

AZKA ingin membantu para muzaki untuk menyalurkan keinginannya untuk berkorban. Langkah yang digunakan AZKA dalam program tabungan kurban antara lain pertama, muzaki seperti biasanya mengisi formulir kesepakatan. Kedua, muzaki menentukan pilihan untuk ikut tabungan kurban. Ketiga muzaki menentukan jumlah nominal tabungan yang disetorkan ke AZKA. Lembaga AZKA akan menghubungi muzaki untuk memberitahukan jumlah dana yang terkumpul dan juga menawarkan apakah akan melakukan kurban pada hari raya Idul Adha, akan tetapi, jika tidak, dana tabungan kurang biasanya muzaki melakukan dua pilihan, yakni menambah kekurangan dana tabungan atau menambah jangka waktu berkorban. Pada saat Hari Raya Idul Adha datang lagi, dana tabungan muzaki masih kurang, muzaki akan melakukan qurban di tahun yang akan datang. Berikut penuturan salah satu pengurus AZKA sebagai berikut.

Good Zakat Governance

“Donatur nabung tiap bulan..besarnya terserah donatur disesuaikan dengan akad yang sudah disepakati diawal. Langkah pelayanan dalam pengelolaan zakat dalam program ini sebagai berikut; a. donatur mengisi formulir dengan memilih program tabungan qurban yang juga sudah dicantumkan jumlah nominal tabungan setiap bulan. Misalnya donatur sudah sepakat untuk menabung Rp50.000,00, maka dapat dihitung dalam kurun waktu satu tahun dana donatur yang terkumpul Rp600.000,00. b. AZKA akan menghubungi donatur untuk memberitahukan bahwa dana qurban yang terkumpul sekian, sedangkan harga hewan kurban sekian. c. Ada penawaran dari AZKA jika akan melakukan qurban dana harus sekian, apakah ditambahi atau jangka waktunya yang ditambahi. Semua dibicarakan oleh LAZ dengan donatur” (Wawancara, Fatur/pengurus AZKA, 12/12/14)

8. Kredit Usaha Mikro

Program ini bertujuan untuk membantu pengusaha kecil yang kekurangan dana yang nantinya diharapkan dapat memajukan usaha mereka. Program ini sekaligus mencegah berkembangnya bank kredit harian yang banyak diminati masyarakat pinggiran. Program kredit usaha mikro, memberikan pinjaman dengan jumlah minimal Rp 250.000 tanpa bunga 0 % dan maksimal Rp 500.000,- per mustahik. Pemilik usaha (mustahik) yang menerima kredit usaha mikro dari AZKA hanya diümbau untuk memberikan infak seikhlasnya di akhir peminjaman tanpa maksud untuk membebani pengusaha mikro. Berikut penuturan salah satu juru pungut sebagai berikut.

AZKA yang memilih siapa yang berhak mendapatkan kredit usaha mikro ini, setelah itu ada akad yang disepakati antara AZKA dan pengusaha kecil tersebut. Misalnya si A mendapatkan dana sebesar Rp 500.00,- maka setiap minggu juru pungut mendatangi pengusaha kecil tersebut untuk mengambil cicilan dana yang dipinjam, besarnya dana yang dicicil terserah mereka,

Bab 4~Eksplorasi Lembaga Zakat Infak Sedekah

kadang bayar Rp 70.000, setiap minggu, kadang bayar Rp 50.000, yang penting dana yang sudah diberikan diangsur selama delapan minggu dan diakhir angsuran mereka diminta berinfak seikhlasnya'(wawancara, Fatur/ pengurus AZKA,20/01/15)

Penerima bantuan (mustahik) modal usaha mikro ini juga memberikan argumentasi tentang manfaat dari kucuran dana ini, berikut ini penuturan dari mustahik.

Saya sangat terbantu sekali, karena saya dulu saya ambil pinjaman untuk modal ke bank titil yang bunganya sampek 5-10 %, lha di AZKA tidak ada bunganya, hanya memberikan infaq, itupun seikhlasnya, (Wawancara, Yatik/mustahik, 20/01/15).

Yatik merupakan salah satu koordinator penerima bantuan modal usaha mikro dari AZKA yang bertempat tinggal di Jl. Bungur 4 kampung Tegalorejo Gebang, Yatik menuturkan bagaimana dia menjalankan amanahnya sebagai koordinator dari modal usaha mikro sebagai berikut.

Setiap malam saya mendatangi sekitar lima belas orang yang menerima bantuan modal usaha ini, saya sangat senang, kerena selain tidak berbunga, juga bisa melatih para penerima modal usaha untuk memutar kembali modal tersebut menjadi penghasilan tambahan. Saya juga menjalankan modal usaha mikro ini mulai dari menjual parfum, menjual sabun sampai menjual kebutuhan rumah tangga(Wawancara, Yatik/mustahik, 20/01/15).

Hal sama juga diungkapkan salah satu mustahik yang menerima modal usaha mikro.

Good Zakat Governance

Saya sangat terbantu oleh modal yang diberikan AZKA untuk usaha yang saya lakukan yakni jualan sayur keliling (wawancara, Yanti, 20/01/15)

9. Layanan Zakat, Infak dan Sedekah

Program ini bertujuan untuk memberikan kebebasan kepada para muzaki dapat menyalurkan dananya baik dana zakat, dana infak dan dana sedekahnya. Proses pemilihan layanan zakat, infak dan sedekah sama dengan proses pada program yang lain, yakni mengisi formulir dan menentukan pilihan program yang dikehendaknya. Berikut penuturan salah satu pengurus AZKA

“Program ini sangat fleksibel karena bisa digunakan untuk program yang lain jika kekurangan dana, misalnya ada program dana beasiswa yang dikeluarkan bulan ini, namun dananya masih kurang maka bisa diambilkan dari dana program ini, begitu juga jika ada mustahik yang nakal yang tidak bisa membayar kreditnya maka dana ini yang akan menutupinya” (Wawancara Sony/pengurus AZKA,10/10/14)

10. Program Masjid Bersih.

Inti dari program ini adalah memberikan bantuan peralatan kebersihan dan tenaga kebersihan di masjid-masjid yang sudah ditunjuk dengan kurun waktu selama enam bulan. Tujuannya agar masjid yang nampak kotor menjadi bersih dan masyarakat menjadi nyaman saat di masjid, akan tetapi program ini sampai saat ini belum terealisasi karena beberapa sebab, seperti yang dituturkan oleh pengurus AZKA sebagai berikut.

“Sasaran masjid duaafa atau masjid pinggiran. Paling tidak satu masjid tapi karena bukan prioritas maka belum berjalan... belum berjalannya karena kendala kita terkonsentrasi pada program-

Bab 4~Eksplorasi Lembaga Zakat Infak Sedekah

program yang ada, disamping itu kami juga kesulitan mencari profil masjid yang harus kita diberikan program masjid bersih ini” (Wawancara Sony/pengurus AZKA, 15/01/15)

Berikut ini data tentang dana program AZKA periode 31 Januari 2014.

Tabel 4.1
Dana Program AZKA

No	Nama akun	Debet	Kredit	Saldo
1	Penerimaan dana program;	2.035.000		6.936.200
	Program infak/sedekah	50.000		
	Program anak asuh	1.530.000		
	Program beasiswa pendidikan	211.200		
	Program dhuafa & peduli yatim	70.000		
	Program dhuafa & peduli yatim	25.000		
	Program dompet dhuafa	2.330.000		
	Program guru ngaji sejahtera	250.000		
	Program peduli anak yatim	50.000		
	Program tabungan aqiqoh	385.000		
	Program tabungan qurban			
	Program wakaf Alquran			
2	Bagian amil atas penerimaan infak sedekah		2.035.000	4.901.200

Good Zakat Governance

3	Penyaluran dana program; - Pemberdayaan ekonomi - Relawan magang - Program anak asuh - Acara Maulid Nabi	1.000.000 315.000 7.000 900.000	1.412.200
4	Saldo dana program		1.412.200

Sumber; diolah peneliti

Penerimaan dana dari muzaki pada tanggal 31 Januari 2014 sebesar Rp.6.936.200,- yang terdiri dari dana program yang telah diuraikan di awal bab ini, yaitu program infak/sedekah sebesar Rp.2.035.000,- , program anak asuh sebesar Rp.50.000,- program beasiswa pendidikan sebesar Rp.1.530.000,- program dhuafa & peduli yatim sebesar Rp.70.000,- program dompet dhuafa Rp,70.000,- program guru ngaji sejahtera sebesar Rp.25.000,- program peduli anak yatim Rp.2.330.000,- program tabungan aqiqoh sebesar Rp.250.000,- -program tabungan qurban sebesar Rp.50.000,- dan program wakaf Alquran sebesar Rp. 385.000,-. Dana tersebut dihimpun dari muzaki sesuai kontrak yang telah ditetapkan diawal.

Sebelum dana zakat disalurkan, amil mengambil haknya untuk kebutuhan operasional dan gaji pegawai sebesar Rp.2.035.000, selanjutnya dana program yang didistribusikan meliputi; pemberdayaan ekonomi sebesar Rp.1.000.000,- pemberian honor kepada relawan yang magang sebesar Rp.315.000,- program anak asu sebesar Rp.7000,- dan acara maulid nabi sebesar Rp.900.000,- sehingga sisa saldo dana program pada tanggal 31 Januari 2014 sebesar Rp.1.412.200,-

Bab V

TATA KELOLA ZAKAT

PENGELOLAAN merupakan proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain dalam melaksanakan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Berkaitan dengan zakat, proses tersebut meliputi pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan, serta pengawasan. Dengan tujuan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna, sehingga zakat harus dikelola secara melembaga sesuai dengan syariat islam yang amanah, terintegrasi, akuntabilitas, memenuhi kepastian hukum dan keadilan serta bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat. Sehingga tujuan daripada zakat sebagai sumber dana potensial untuk mengentaskan kemiskinan dapat tercapai dengan adanya pengelolaan zakat yang baik.

Zakat memiliki kedudukan yang penting dalam Islam. Hal ini bisa dilihat dalam Alquran dan Hadis. Perintah untuk membayar zakat disebutkan secara jelas dalam Alquran dan Sunah Rasulullah. Perintah zakat yang disebutkan beriringan dengan kewajiban mendirikan salat

Good Zakat Governance

ditemukan sebanyak 33 kali. Perintah membayar zakat yang tidak beriringan dengan kewajiban mendirikan shalat, atau disampaikan dengan kata lain seperti perintah untuk infaq atau sedekah ditemukan sebanyak 40 kali. Begitu juga dengan perintah salat yang tidak beriringan dengan perintah zakat ditemukan sebanyak 40 kali.

Dapat dikatakan bahwa di dalam Alquran perintah untuk membayar zakat disebutkan sama banyaknya dengan perintah untuk mendirikan salat, yaitu sebanyak 70 kali. Zakat merupakan salah satu rukun Islam dan menjadi salah satu unsur pokok bagi tegaknya sebuah syariat Islam. Zakat hukumnya adalah wajib (*fardu*) bagi orang muslim yang telah memenuhi syarat-syarat untuk berzakat. Akan tetapi, infak dan sedekah merupakan wujud kecintaan dari seorang muslim terhadap nikmat dari Allah Swt yang telah diberikan kepadanya.

Zakat sebagai rukun Islam merupakan kewajiban setiap muslim yang mampu untuk membayar dan diperuntukan bagi mereka yang berhak untuk menerimanya. Zakat merupakan sumber dana potensial yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan kesejahteraan umum bagi seluruh masyarakat terutama untuk mengentaskan kemiskinan dan menghilangkan kesenjangan sosial dan dapat meningkatkan kesejahteraan.

A. Penghimpunan

Menurut bahasa penghimpunan atau *fundraising* berarti penggalangan dana. Akan tetapi, pengertian menurut istilah penghimpunan atau *fundraising* merupakan suatu upaya dan proses kegiatan dalam melakukan penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) serta sumber daya lainnya yang diperoleh dari masyarakat baik secara individu, kelompok, organisasi maupun perusahaan yang akan disalurkan dan didayagunakan untuk mustahik (Depag RI, 2007A: 66). Inti dari kegiatan penghimpunan atau *fundraising* ialah proses mempengaruhi muzaki agar mau melakukan amal kebajikan dalam

Bab 5~Tata Kelola Zakat

bentuk penyerahan dana atau sumber daya lainnya yang bernilai untuk disampaikan kepada masyarakat yang membutuhkan (mustahik).

1. Metode Penghimpunan atau *Fundraising* Zakat

Metode yaitu cara, bentuk, atau pola yang dilakukan sebuah lembaga dalam rangka memperoleh dana dari masyarakat. Metode penghimpunan atau *fundraising* zakat harus mampu memberikan kepercayaan, kemudahan, dan manfaat lebih kepada masyarakat selaku muzaki yang menyalurkan dana melalui organisasi pengelolaan zakat.

Terdapat dua cara metode *fundraising*, yaitu sebagai berikut (Depag RI, 2007 A: 69) :

- a). Metode *fundraising* langsung ialah metode yang menggunakan cara-cara yang melibatkan partisipasi muzaki secara langsung yaitu dalam bentuk dimana proses interaksi menghasilkan respon langsung, oleh muzaki untuk menyalurkan dananya setelah mendapatkan promosi dari *fundraiser* lembaga zakat.
- b). Metode *fundraising* tidak langsung ialah suatu metode yang menggunakan cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi muzaki secara langsung, yaitu bentuk yang tidak dilakukan dengan langsung mengharapkan respons donatur seketika, tetapi dilakukan dengan cara promosi yang mengarah kepada pembentukan citra lembaga zakat yang kuat.

Berdasarkan hasil rangkuman wawancara, dalam proses pengumpulan Zakat dilakukan dengan sesuai aturan Syari'at Islam tanpa membedakan siapa, dari mana, dan berapa besaran dana yang diberikan. Semuanya diperlakukan sama karena pada prinsipnya petugas juru pungut menjalankan tugas berdasarkan ajaran agama dan mencari pahala atau ikhlas karena Allah bukan faktor materi. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wafi :

“proses pengumpulan dana zakat dan penyalurannya dilakukan dengan adil. Setiap muzakki yang ingin menyalurkan dana

Good Zakat Governance

diperlakukan sama. Amil zakat tidak membeda-bedakan muzakki yang memiliki zakat harta maupun fitrah yang besar dengan muzakki yang lebih kecil zakatnya " (wawancara Abdul Wafi/Juru Pungut AZKA, 2/01/14).

2. Tujuan penghimpunan atau *Fundraising* Zakat

Fundraising zakat memiliki beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut.

- a. Menghimpun dana termasuk barang atau jasa yang memiliki nilai material
- b. Menghimpun dan memperbanyak muzaki
- c. Membangun dan meningkatkan citra lembag zakat
- d. Meningkatkan kepuasan muzaki
- e. Menghimpun simpatisan atau pendukung lembaga zakat

Pola penghimpunan dana zakat, lembaga AZKA mempunyai petugas pengambil zakat yang bernama "juru pungut" atau biasa disingkat "jungput". Juru pungut merupakan pegawai tetap yang dibagi menjadi dua bagian juru pungut, yakni juru pungut yang bertugas mendatangi para muzaki dan juru pungut yang mendatangi para mustahik yang dalam program kredit mikro.

Istilah juru pungut digunakan AZKA sebagai bagian dari tugas pengambil zakat. Salah satu pengurus AZKA memberikan argumentasi tentang asal usul istilah juru pungut. Berikut ini hasil dari wawancara dengan salah satu pengurus AZKA.

"Istilah juru pungut itu istilah dari kita, memang kurang keren ada istilah yang filosofinya dari alquran yakni *kebudz*. Yang mengandung arti "ambillah atau pungutlah" maka jadi istilah juru pungut, biar lebih familiar saja, tanpa memikinya istilah yang lain, karena tugasnya mengambil memungut ya kami memutuskan menggunakan istilah juru pungut" (wawancara Fatur,/pengurus AZKA, 2/01/14).

Karyawan AZKA yang bertugas mengambil dana zakat dari para

Bab 5~Tata Kelola Zakat

muzaki dapat dinamakan juru pungut atau sering disingkat “jungut”. Juru Pungut atau jungut mempunyai pekerjaan mengumpulkan zakat dan sedekah dengan mendatangi muzaki secara personal baik yang memberitahukan secara personal maupun yang melalui telepon. Berikut penuturan salah satu juru pungut.

“tugas saya sebagai juru pungut ya..hanya memungut dana dari para muzaki yang memang bagian saya, karena ada 3 juru pungut di AZKA, dua juru pungut khusus *muzakki* bulanan dan satu juru pungut untuk mustahik kredit usaha mikro (wawancara Iyan/jungut 10/01/14)

Tugas utama juru pungut antara lain mengambil dana zakat, infak dan sedekah sesuai dengan tanggal yang disepakati oleh muzaki yang tertuang dalam formulir yang ditulis di awal pendaftaran. Selain itu juga, mengambil dana zakat yang disalurkan oleh AZKA kepada mustahik yang menjalankan program kredit mikro. Juru pungut sebelum datang ke tempat muzaki akan memberikan laporan kepada bagian administrasi bahwa dia (juru pungut) akan mendatangi muzaki. Selanjutnya, bagian administrasi memberikan bukti pembayaran berupa kuitansi yang telah dicetak melalui aplikasi data muzaki untuk diberikan kepada muzaki yang hendak didatangi oleh juru pungut. Juru pungut ini sifatnya banyak relawan atau sukarela meskipun dalam pengangkatannya melalui proses seleksi. Namun, karena mereka tidak digaji maka penetapan kriteria juru pungut lebih banyak diprioritaskan pada faktor ketulusan dan keikhlasan dalam komitmen melakukan pengabdian dalam menjalankan tugas-tugas pengumpulan, pengelola, pendayagunaan dan pendistribusian zakat.

Setelah mendapatkan bukti pembayaran tersebut, juru pungut melakukan konfirmasi ke muzaki, kapan dan di mana kira-kira dana zakat *infak* dan *sedekahnya* bisa diambil, jika muzaki telah memberikan *feed back* terhadap pesan yang disampaikan oleh juru pungut, maka juru

Good Zakat Governance

pungut akan segera mendatangi muzaki tersebut. Selain memungut dana, juru pungut juga membantu tugas marketing, antara lain melayani muzaki yang memberikan dana zakatnya di kantor LAZ AZKA, menampung keluhan atau masukan dari muzaki yang nantinya disampaikan kepada pengurus LAZ AZKA dan juga membantu menyosialisasikan keberadaan LAZ AZKA di masyarakat.

“Yang penting setoran lancar, saya melaporkan kepada administrasi, tentang pendistribusian, tentang berapa jumlah muzaki, mustahik sampai jumlah dana yang ada saya tidak tau. Kemarin saya tau kalau dana zakat tiap bulan terkumpul Rp 8.000.000 sampai Rp 12.000.000 dari rapat kerja (raker). Selain itu informasi-informasi banyak yang saya tidak tahu. (wawancara, iyan/jungut tanggal, 10/12/14)

Target seorang juru pungut dalam satu hari mengambil dana zakat minimal lima sampai sepuluh dana zakat dari muzaki, itupun disesuaikan dengan tanggal yang telah disepakati oleh muzaki dan wilayah tempat tinggal muzaki. Juru pungut membedakan besarnya *bisyarob* (penentuan tarif) menjadi; *bisyarob* pokok sebesar Rp 262.000, *bisyarob* harian sebesar Rp 14.000 dan *bisyarob* kelebihan jam penagihan Rp 5000 setiap satu muzaki. Kelebihan jam tagih yaitu jika muzaki menghendaki dana zakatnya diambil di atas jam 17.00 dan di bawah jam 8.00 maka dapat dikategorikan sebagai kelebihan jam tagih dan layak untuk mendapatkan *bisyarob*.

Setelah juru pungut mengambil dana zakat dari muzaki, bukti pembayaran yang diterima dari muzaki dikumpulkan dan diberikan langsung kepada bagian administrasi. Selanjutnya, dilakukan pencatatan oleh bagian administrasi. Tugas pokok dari administrasi adalah mencatat laporan keuangan baik dari juru pungut maupun dari marketing, setelah mencatat laporan yang diberikan dari juru pungut maupun *marketing*, bagian administrasi merekap semua kuitansi yang

Bab 5~Tata Kelola Zakat

ada setiap hari Sabtu atau satu minggu sekali bagian administrasi merekap semua laporan yang diberikan kepadanya.

Juru pungut juga membantu mensosialisasikan tentang pentingnya berzakat melalui lembaga amil zakat. Sebagaimana yang diketahui bahwa masyarakat sekarang ini masih banyak yang belum paham tentang seluk beluk zakat. Sebagian dari masyarakat tidak tahu sama sekali apa itu zakat dan apa saja kewajiban dari harta mereka yang harus mereka keluarkan dengan berzakat atau ada sebagian dari mereka yang sudah tahu zakat. Akan tetapi, sebagian besar dari masyarakat tersebut mengetahui zakat hanya sebatas zakat fitrah saja. Mereka tidak tahu sama sekali tentang zakat perdagangan, zakat pertanian, zakat ternak, zakat emas dan perak dan *rikaz*.

Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA yang berkaitan dengan sosialisasi tentang zakat yang dilakukan di beberapa instansi.

“Kita sering mendatangi instansi-instansi pemerintah untuk memberitahukan bahwa pentingnya berzakat”.
(wawancara, Fatur/pengurus AZKA, 20/01/15).

Membayar zakat merupakan salah satu sifat orang bertakwa. “Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapatkan bagian.” (Adz-Dzariyat: 19). Rasulullah Saw bersabda; “Ada tiga hal yang aku bersedekah, maka hafalkanlah yaitu tidak akan berkurang harta mereka apabila digunakan untuk bersedekah, tidak ada seorang hamba pun yang dizalimi kemudian ia bersabar, pasti Allah akan menambahkan kemuliaan dan tidak ada seorang hamba pun yang membuka pintu meminta-minta, kecuali Allah akan membukakan baginya pintu kefakiran.” (At-Tirmidzi).

Dana penghimpunan zakat yang AZKA peroleh tahun 2014 tidak seimbang antara dana yang diterima dari muzaki dengan dana

Good Zakat Governance

yang dikeluarkan sehingga mengalami defisit anggaran . Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA.

“Memang ada kendala dalam penghimpunan dana zakat, saldo dana zakat akhir tahun 2014 minus. Dana zakat yang dihimpun dari para muzaki tidak seimbang dengan dana yang dikeluarkan, sehingga mengalami defisit” sehingga kami menutupinya dari kas yang ada (wawancara Fatur/pengurus AZKA, 23/1/15)

“31 Januari 2014 saldo dana zakat Rp. (-) 682.000,- saldo dana program AZKA Rp. 2.679.200,- dan saldo dana amil Rp. (-) 3.952.450,-. Perincian tersebut ada pada laporan keuangan ZIZKAF periode I (Januari sampai dengan Juni 2014)” (wawancara Sony/peengurus AZKA, 20/01/015)

Berikut ini data yang didapat dari AZKA tentang regulasi zakat tahun 2014.

Tabel 5.1

Posisi keuangan zakat Periode 31 Januari 2014

No	Nama akun	Debet	Kredit	Saldo
1	Kas zakat mal	2.760.000	3.442.000	(-) 682.000
2	Kas zakat fitrah uang	-	-	-
3	Saldo dana zakat			(-) 682.000

Sumber; diolah peneliti

Dana zakat mal yang diperoleh dalam penghimpunan pada periode 31 Januari 2014 sebesar Rp.2.760.000,- dana yang disalurkan untuk zakat sebesar Rp.3.442.000,- sehingga terjadi deficit atau minus dana sebesar Rp.682.000,- namun kekurangan atau deficit tersebut dapat tertutupi dengan mengambil kas dari saldo dana program.

a. Strategi Penghimpunan

Bab 5~Tata Kelola Zakat

Ada beberapa startegi yang digunakan LAZ AZKA dalam menarik para muzaki. Berikut ini penuturan bagian marketing AZKA.

“Pada dasarnya bersifat *On line* dan *Off line* agar menarik donatur. *On Line* itu, seperti melalui media *facebook* dan *twitter*. Selanjutnya, kalau *Off line* melalui spanduk, baliho, brosur, dan majalah (wawancara Sony, 12/01/13).

Media *online* merupakan media yang berbasiskan teknologi komunikasi interaktif dalam hal ini jaringan komputer, oleh karenanya media tersebut memiliki ciri khas yang tidak dimiliki media konvensional lainnya, salah satunya adalah pemanfaatan internet sebagai wadah, sarana produksi, dan penyebaran informasinya. Peranan teknologi komunikasi dalam hal ini internet, sangatlah besar dalam mendukung setiap proses penyelenggaraan melalui media *online*.

Besarnya pengaruh teknologi Internet dalam penyelenggaraan media *online* ditunjukkan lewat pengekplorasian setiap karakter yang dimiliki internet yang kemudian diadopsi oleh media. Media *online* mengusung dua prinsip utama pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*). Pertama, menyimpan pengetahuan secara *digital* yang dapat diunggah secara *online* karena disimpan dalam jaringan intranet maka setiap informasi dapat dipelihara, dikategorikan, analisa, diperbarui, dan disebarluaskan dengan lebih efisien. Kedua, media *online* memudahkan akses terhadap pengetahuan, siapa saja, baik individu maupun organisasi dapat mengakses informasi juga dapat menyebarkanluaskannya.

Karena sifatnya yang *online*, pertukaran sebuah informasi dapat terjadi lebih efektif sehingga tidak dapat dipungkiri, kehadiran berbagai *social network* seperti *facebook* dan *twitter*, juga meningkatkan kebutuhan pengguna untuk mengakses media *online* untuk pertukaran pengetahuan.

Salah satu strategi penghimpunan dana yang dilakukan oleh AZKA adalah dengan jalan sosialisasi, yakni sosialisasi ke dinas-dinas

Good Zakat Governance

yang ada di Kabupaten Jember. Berikut ini penuturan wakil Direktur AZKA.

Kami sering mendatangi instansi untuk mengadakan sosialisasi keberadaan, program AZKA dan kami juga menyediakan pelayanan penghitungan zakat (wawancara, Sony/marketing 12/12/14)

Brim dalam Brice (1994) menyatakan sosialisasi sebagai proses seseorang memperoleh pengetahuan, kemampuan, dan dasar yang membuat mereka mampu atau tidak mampu menjadi anggota dari suatu kelompok. Pengertian ini memandang sosialisasi sebagai suatu proses belajar. Individu belajar dan mendapatkan nilai dari kelompok-kelompok yang dimasukinya.

Pengertian ini menekankan pada hubungan dengan orang lain dalam pembentukan sosialisasi bukan hanya pada proses perkembangan saja. Sosialisasi merupakan suatu proses dari perkembangan individu, yaitu di posisi perilaku dan hubungan dengan orang lain, bukan hanya keluarga, melainkan juga semua orang yang bertransaksi dengan orang tersebut.

b. Prinsip *Voluntary*

Konteks pengelolaan zakat di Indonesia desentralisasi kewenangan, itu sedianya diberikan ruang yang cukup luas pada Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat. Negara memberikan kedudukan yang sejajar bagi masyarakat bersama pemerintah untuk bersama-sama mengelola dana publik keagamaan (zakat, infak, sedekah, dan dana lainnya). Tidak mengherankan di Indonesia kemudian dikenal dua macam lembaga pengelola zakat, yaitu BAZ (badan amil zakat) yang dibentuk oleh pemerintah dan LAZ (lembaga amil zakat) yang diinisiatifi oleh masyarakat sipil . Berbeda

Bab 5~Tata Kelola Zakat

dengan negara lain yang hanya mengenal *single-authority* seperti Saudi Arabia, Pakistan, atau Sudan. Kesetaraan posisi di mata hukum antara lembaga zakat bentukan pemerintah dan masyarakat sipil juga jelas tertera pada pasal 8 Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 yang menyamakan tugas pokok kedua lembaga ini, yaitu untuk mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat.

Paradigma baru muncul ketika Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 mengenai Pengelolaan Zakat hadir sebagai regulasi pengganti Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 yang dirasa sudah tidak sesuai dengan kondisi zaman. Pada undang-undang ini, BAZNAS sebagai lembaga bentukan pemerintah, berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional dengan dibekali empat fungsi dasar, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*operating*), pengendalian (*supervising*), serta koordinator (*coordinating*) pelaporan zakat di semua tingkatan, sementara itu, masyarakat melalui LAZ secara *an sich* diberikan ruang untuk membantu BAZNAS dalam melakukan kerja-kerja pengelolaan zakat.

Akibat berlakunya undang-undang ini masih menjadi perdebatan di antara pengelola zakat dalam hal ini lembaga amil zakat (LAZ) karena akan mereduksi kewenangan dari LAZ dalam pengelolaan zakat yang sebelumnya setara dengan BAZ menjadi subordinatif atau hanya sebatas membantu tugas BAZ. Undang-undang ini juga memunculkan kekhawatiran dari berbagai pihak bahwa negara akan melakukan intervensi dan mengambil alih pengelolaan zakat seperti yang dilakukan dalam negara-negara Islam, pada akhirnya prinsip pengelolaan zakat beralih dari prinsip *voluntary* (sukarela) tanpa adanya sanksi hukum bagi yang tidak membayar pajak menjadi prinsip *obligatory* (kewajiban).

Prinsip *voluntary* ini erat kaitannya dengan kepercayaan, oleh sebab itu, tidak heran tingginya angka pengumpulan dana publik yang dikelola oleh lembaga zakat terutama yang diinisiatif oleh masyarakat lebih banyak dipengaruhi keberhasilan lembaga zakat dalam

Good Zakat Governance

membangun kepercayaan masyarakat dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen dan akuntabilitas publik. Postulatnya adalah “profesionalitas membuahakan kepercayaan”. Prinsip kewajiban terhadap zakat tidak akan bisa dilaksanakan dengan maksimal apabila belum adanya sebuah kesadaran yang tinggi bagi semua orang Islam dalam hal menunaikan kewajiban zakat.

Pemberian hukuman terhadap para pengelola zakat baik oleh negara maupun oleh lembaga swasta (LAZ) juga tidak disepakati oleh salah satu pengurus AZKA. Perlu ditegaskan bahwa AZKA merupakan lembaga swasta yang tidak mempunyai kekuatan memaksa hanya rasa kesadaran yang ingin dicapai, artinya kesadaran dari para muzaki untuk menyalurkan zakatnya lewat AZKA. Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA.

“Normatifnya amil merupakan salah satu profesi menurut saya, yang dibentuk oleh pemerintah yang tugasnya mengambil zakat. Pada zaman *Khulafaur Rosyidin* atau di dalam sebuah negara Islam seperti Arab Saudi, Iran, dan lain-lain, amil itu memang pegawai negara atau pegawai pemerintah. Tapi di Indonesia karena bukan Negara Islam sehingga kita tidak memiliki kewenangan memberikan sanksi kepada orang yang tidak membayar pajak, pegawai pajak aja yang sudah diberi kewenangan oleh undang-undang masih belum bisa menarik pajak dengan maksimal sehingga banya yang mengemplang pajak padahal mereka aparat negara apalagi kita hanya lembaga swasta, bukan aparat negara dan bukan pegawai negara, murni swasta tidak mungkin mempunyai kekuasaan memaksa dan mengikat, kecuali mempunyai kekuatan seperti UU untuk memaksa seperti KPK yang mempunyai kekuatan memaksa. Dan seperti dizaman *Khulafaur Rosyidin* bisa memerangi dan di-*backup* oleh hukum, seperti di malaysia atau di Saudi. Kalau AZKA dalam menarik dana zakat berdasarkan kesadaran (wawancara, Fatur, 09/02/15)

Keberadaan amilin juga menjadi perdebatan di kalangan cendekiawan muslim. Terdapat kekuatan hukum terhadap keberadaan

Bab 5~Tata Kelola Zakat

amilin. Salah satu pengurus MUI yang juga seorang akademisi ini menuturkan bahwa banyak amilin yang pasif walupun mempunyai status yang jelas. Berikut ini hasil penuturan saat wawancara.

“Sementara ini realitasnya amil zakat pasif, bukan proaktif, artinya tidak mendatangi muzaki secara proaktif mendatangi muzaki untuk kemudian ditarik zakatnya”(wawancara, Abdul Haris/akademisi 03/02/15).

Zakat adalah ibadah wajib yang termasuk rukun Islam. Perintah wajibnya tercantum secara tegas dalam Alquran Surah At-Taubah ayat 103 yang menjelaskan bahwa zakat itu diambil dari harta *aghlmiya* (orang yang mampu) sebagai pembersih dan penyuci harta mereka.

Kata *kebuda'ā* yang berarti “ambillah” menyiratkan sebuah tindakan proaktif, bukan pasif menunggu, hal ini membutuhkan sebuah kerja profesional karena berkaitan dengan pengelolaan dana umat, itulah sebabnya badan atau lembaga amil zakat menjadi sangat berperan. Secara ideal zakat harus mampu menjadi solusi bagi masalah umat, khususnya masalah ekonomi.

Dana umat yang berhasil dihimpun melalui badan dan lembaga amil zakat tidak lebih dari lima persen., sisanya belum jelas penghimpunan dan pendistribusianya. Secara umum, ada dua alasan mengapa potensi zakat yang besar belum optimal. Pertama, pemahaman tentang zakat belum lengkap, terdapat sebagian masyarakat yang hanya mengetahui zakat itu sekadar zakat fitrah, yang besarnya hanya 2,5 kg beras atau senilai lima belas ribu rupiah, ada juga yang memahami zakat itu hanya dibayarkan sepanjang Ramadhan sehingga dibatasi waktu satu bulan Ramadhan. Pemahaman itu jelas membuat potensi zakat tidak terhimpun optimal.

Kedua, kebiasaan masyarakat memberikan zakat langsung kepada mustahik tanpa melalui badan atau lembaga amil zakat, kesimpulannya

Good Zakat Governance

seorang amilin yang mempunyai kekuatan hukum harus mempunyai kekuatan untuk memaksa muzaki sehingga tidak sembarang amil diangkat menjadi amil yang sesuai dengan hukum Islam, hal yang sama juga dituturkan salah satu ulama yang sekaligus akademisi.

“Tidak sembarangan menjadi amil, sehingga jika benar-benar menjadi amil maka dia memiliki kekuatan hukum untuk mendatangi orang yang memang menurut data wajib zakat untuk dipaksa untuk membayar zakat” (wawancara, Abdul Haris/akademisi, 03/02/15)

Lembaga amil zakat (LAZ) atau pembentukan amil zakat yang dilakukan di setiap masjid sebenarnya mereka tidak mempunyai otoritas atau kewenangan (*shalahiyah*) sebagaimana yang dimiliki oleh amil zakat yang sesungguhnya, mereka tidak mempunyai kewenangan untuk memaksa wajib zakat (muzaki), misalnya, sebagaimana kewenangan yang melekat pada amil zakat.

Amil zakat ini tidak ada karena ketiadaan mandat yang diberikan oleh Imam atau Khalifah (kepala negara) kepada orang-orang tertentu, yang ada tinggal orang yang wajib berzakat (muzaki) dan orang yang berhak menerima zakat (mustahik). Dalam konteks seperti ini, muzaki bisa saja membayarkan zakatnya langsung kepada mustahik, tanpa melalui amil karena memang amilnya tidak ada namun muzaki juga dapat mewakilkan kepada orang-orang tertentu untuk mendistribusikan zakatnya kepada para mustahik, hanya saja, status *wakalah* orang yang wajib mengeluarkan zakat (muzaki) kepada orang-orang ini berbeda dengan status *wakalah* Imam atau Khalifah kepada amil zakat.

Wakalah Imam atau Khalifah meliputi *wakalah* untuk mengambil dengan paksa dari muzaki dan mendistribusikannya kepada yang berhak (mustahik). Adapun *wakalah* muzaki hanyalah *wakalah* untuk

Bab 5~Tata Kelola Zakat

mendistribusikan zakat sesuai dengan amanah yang diberikan oleh yang bersangkutan.

Frasa *'Amilina 'alayhâ* (petugas yang ditugaskan untuk zakat) merupakan *sifat mufhimah* (sifat yang memberikan makna/pengertian tertentu), dalam konteks *ashnaf* (kelompok penerima zakat), orang tersebut diberi bagian dari zakat karena predikatnya sebagai petugas yang ditugasi oleh imam/ khalifah untuk mengumpulkan dan mendistribusikan zakat. Predikat tersebut juga bisa dijadikan sebagai *'illat* hukum yang menentukan siapa saja yang berhak mendapatkan bagian zakat atas nama amil., karena predikat tersebut tidak melekat pada orang/ lembaga lain, seperti LAZ atau wakil dari muzaki, bagian zakat atas nama amil tersebut tentu tidak berhak diberikan kepadanya. Zakat adalah ibadah yang ketentuannya dinyatakan oleh nas sehingga tidak boleh ditarik melebihi apa yang ditentukan oleh nas itu sendiri.

Bani Hasyim menjadi Amil karena konsekuensi dari statusnya sebagai amil meniscayakannya berhak menerima zakat. Imam Asy-Syaukani menyatakan bahwa sebagian dari *fuqaha* menyatakan tidak boleh, sementara yang lain menyatakan boleh. Adapun yang membolehkan, tentu termasuk dengan konsekuensi kebolehan memberikan bagian dari zakat kepada mereka, meskipun lebih tepat bahwa kebolehan mereka menjadi Amil itu karena keumuman frasa *al-'Amilina 'alayhâ*, tanpa *takhsish* (pengkhususan). Bagian zakat untuk mereka atas nama amil tidak bisa diberikan karena ada *takhsish* larangan Bani Hasyim menerima zakat, dalam konteks ini mereka bisa diberi imbalan dari Baitulmal.

Lebih lanjut Dr. Abdul Haris menegaskan makna *kebudz'* yang menjadi salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh amilin sehingga kredibilitasnya diakui masyarakat dan dipercaya oleh masyarakat pada umumnya, yakni

“Jika ada regulasi yang menegaskan bahwa amil zakat memiliki

Good Zakat Governance

kekuatan memaksa (*kbudz*), memang amil zakat syaran bukan amil zakat lungotan” (wawancara, Abdul Haris/akademisi, 09/02/15).

Di dalam Alquran dikenal istilah *al-sail*, yaitu orang yang kekurangan tetapi tidak malu untuk minta-minta, dan *al-mabrum*, yaitu orang yang kekurangan tetapi bisa menahan diri dan tidak memintaminta. Dalam konteks inilah, Alquran, Surah Al-Taubah (8):103 menyatakan "*kbudz min amwaalibim*". Artinya, "Ambillah dari harta mereka ...". Ayat ini dipahami para mufasir sebagai perintah sangat serius (baca perintah paksa), dalam aplikasinya, badan atau lembaga amil zakat, harus proaktif bersilaturahmi kepada para muzaki, dan sekiranya diperlukan membantu menghitung zakat yang harus dikeluarkannya.

Penentuan jumlah atau persentase bagian untuk masing-masing mustahik ditentukan oleh amil sesuai dengan prinsip syariah, kewajaran, etika, dan ketentuan yang berlaku dan dituangkan dalam bentuk kebijakan amil.

Beban penghimpunan dan penyaluran zakat harus diambil dari porsi amil. Amil dimungkinkan untuk meminjam dana zakat dalam rangka menghimpun zakat. Pinjaman ini sifatnya jangka pendek dan tidak boleh melebihi satu periode (haul). Bagian dana zakat yang disalurkan untuk amil diakui sebagai penambah dana amil.

Zakat telah disalurkan kepada mustahik nonamil jika sudah diterima oleh mustahik nonamil tersebut. Zakat yang disalurkan melalui amil lain, tetapi belum diterima oleh mustahik nonamil, belum memenuhi pengertian zakat telah disalurkan. Amil lain tersebut tidak berhak mengambil bagian dari dana zakat, namun dapat memperoleh *ujrah* dari amil sebelumnya, dalam keadaan tersebut, zakat yang disalurkan diakui sebagai piutang penyaluran, sedangkan bagi amil yang menerima diakui sebagai liabilitas penyaluran. Piutang penyaluran dan

Bab 5~Tata Kelola Zakat

liabilitas penyaluran tersebut akan berkurang ketika zakat disalurkan secara langsung kepada mustahik nonamil.

B. Pendistribusian Zakat

Pendistribusian zakat merupakan penyaluran atau pembagian dana zakat kepada mereka yang berhak. Distribusi zakat mempunyai sasaran dan tujuan. Sasarannya di sini adalah pihak-pihak yang diperbolehkan menerima zakat, sedangkan tujuannya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam bidang perekonomian sehingga dapat memperkecil kelompok masyarakat yang kurang mampu yang pada akhirnya akan meningkatkan kelompok muzaki. (Mursyidi, 2003: 169).

Dana zakat yang telah dikumpulkan oleh lembaga amil zakat harus segera disalurkan kepada para mustahik sesuai dengan program kerja lembaga amil zakat. Zakat tersebut harus didistribusikan kepada para mustahik sebagaimana tergambar dalam surah At-Taubah ayat 60. Terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam pendistribusian zakat ini. Pertama, pendekatan secara parsial. Pendekatan ini ditujukan kepada orang yang miskin dan lemah serta dilaksanakan secara langsung dan bersifat insidental, dengan cara ini masalah kemiskinan mereka dapat diatasi untuk sementara. Kedua, yakni pendekatan secara struktural. Cara seperti ini lebih mengutamakan pemberian pertolongan secara berkesinambungan yang bertujuan agar mustahik zakat dapat mengatasi masalah kemiskinan dan diharapkan nantinya mereka menjadi muzaki (M Syaifudin, 1987: 51).

Berdasarkan UU No. 23 Tahun 2011 bagian kedua Pasal 25, dinyatakan bahwa zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai syariat Islam, hal tersebut sesuai dengan pasal 26. Pendistribusian zakat, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan. Merujuk pada pasal 25 dan 26 tersebut, lembaga AZKA

Good Zakat Governance

mendistribusikan zakat sesuai dengan Alquran Surah At-Taubah ayat 60, yakni delapan golongan asnaf yang menerima penyaluran zakat dengan dengan persentase 12,5% dari masing masing golongan. Dasar pembagian ini didasarkan dengan pembagian yang adil dan merata di antara golongan penerima zakat. Apabila jumlah golongan yang berhak menerima zakat tidak sampai delapan golongan, dana zakat dibagi sesuai dengan jumlah golongan yang ada, biasanya golongan yang mesti ada dalam pentasyarufan adalah fakir, miskin, amil, sabilillah.

Lembaga AZKA memiliki data tentang kantong-kantong kemiskinan di setiap kecamatan dan untuk mengetahui kantong kemiskinan AZKA menggunakan jaringan dari pengurus. Jaringan tersebut mempunyai komunitas-komunitas tertentu, seperti komunitas pengajian reboan, komunitas *nabdhliyin*, jaringan organisasi remaja masjid, dan sebagainya.

1. Strategi Pendistribusian

Ada beberapa ketentuan dalam mendistribusikan dana zakat kepada mustahik. Ketentuan tersebut sebagai berikut.

- a. Mengutamakan distribusi domestik dengan melakukan distribusi lokal atau lebih mengutamakan penerima zakat yang berada dalam lingkungan terdekat dengan lembaga zakat (wilayah muzaki) dibandingkan pendistribusiannya untuk wilayah lain.
- b. Pendistribusian yang merata dengan kaidah-kaidah sebagai berikut.
 - 1) Apabila zakat yang dihasilkan banyak, seyogyanya setiap golongan mendapat bagiannya sesuai dengan kebutuhan masing-masing.
 - 2) Pendistribusiannya harus menyeluruh kepada delapan golongan yang telah ditetapkan.
 - 3) Diperbolehkan untuk memberikan semua bagian zakat kepada beberapa golongan penerima zakat saja apabila didapati bahwa

Bab 5~Tata Kelola Zakat

kebutuhan yang ada pada golongan tersebut memerlukan penanganan secara khusus.

- 4) Menjadikan golongan fakir miskin sebagai golongan pertama yang menerima zakat karena memenuhi kebutuhan mereka dan membuatnya tidak bergantung kepada golongan lain adalah maksud dan tujuan diwajibkannya zakat.
- c. Membangun kepercayaan antara pemberi dan penerima zakat. Zakat baru bisa diberikan setelah adanya keyakinan dan juga kepercayaan bahwa si penerima adalah orang yang berhak dengan cara mengetahui atau menanyakan hal tersebut kepada orang-orang adil yang tinggal di lingkungannya, ataupun yang mengetahui keadaannya yang sebenarnya. (Dewi, 2001: 10)

Model Distribusi Zakat

a. Distribusi Konsumtif Dana Zakat

Menurut Fachruddin (2008: 314) distribusi konsumtif dapat diklasifikasikan menjadi dua, sebagai berikut.

1) Konsumtif Tradisional

Zakat dibagikan kepada mustahik dengan secara langsung untuk kebutuhan konsumsi sehari-hari seperti pembagian zakat fitrah berupa beras dan uang kepada fakir miskin setiap Idul Fitri atau pembagian zakat mal secara langsung oleh para muzaki kepada mustahik yang sangat membutuhkan karena ketiadaan pangan atau karena mengalami musibah. Pola ini merupakan program jangka pendek dalam mengatasi permasalahan umat.

2) Konsumtif Kreatif

Zakat diwujudkan dalam bentuk barang konsumtif dan digunakan untuk membantu orang miskin dalam mengatasi permasalahan sosial dan ekonomi yang dihadapinya. Bantuan tersebut antara lain berupa alat-alat sekolah dan beasiswa untuk

Good Zakat Governance

pelajar, batuan sarana ibadah seperti sarung dan mukena, alat pertanian, gerobak jualan untuk para pedagang dan lain sebagainya.

Pola pendistribusian dana zakat secara konsumtif diarahkan kepada upaya-upaya berikut ini.

- 1) Upaya pemenuhan kebutuhan konsumsi dasar dari para mustahik.
- 2) Upaya pemenuhan kebutuhan yang berkaitan dengan tingkat kesejahteraan sosial dan psikologis.
- 3) Upaya pemenuhan kebutuhan yang berkaitan dengan peningkatan SDM agar dapat bersaing hidup di alam transisi ekonomi dan demokrasi Indonesia.

b. Distribusi Produktif Dana Zakat

Pola distribusi dana zakat produktif menjadi menarik untuk dibahas mengingat *statement* syariah menegaskan bahwa dana zakat yang terkumpul sepenuhnya adalah hak milik dari mustahik delapan *asnaf*. Konsep distribusi produktif yang dikedepankan oleh sejumlah lembaga pengumpul zakat, biasanya dipadukan dengan dana lain yang terkumpul, misal *infak* dan *sedekah*.

Pendistribusian Zakat Produktif dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian sebagai berikut.

a. Produktif Tradisional

Zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang produktif, dengan menggunakan barang-barang tersebut, para mustahik dapat menciptakan suatu usaha, misalnya, pemberian bantuan ternak kambing, sapi perahan, mesin jahit, alat pertukangan, dan lain sebagainya.

b. Produktif Kreatif

Zakat yang diwujudkan dalam bentuk pemberian modal bergulir, baik untuk permodalan proyek sosial seperti membangun sekolah,

Bab 5~Tata Kelola Zakat

tempat ibadah, maupun sebagai modal usaha untuk membantu mengembangkan usaha para pedagang atau pengusaha kecil.

Zakat secara produktif ini pernah terjadi di zaman Rasulullah Saw. Diriwayatkan oleh hadis Imam Muslim dari Salim Bin Abdullah Bin Umar dari ayahnya, “Bahwa Rasulullah telah memberikan kepadanya zakat lalu menyuruhnya untuk dikembangkan atau disedekahkan lagi”.

Syekh Yusuf Qardhawi dalam bukunya yang berjudul “Fiqh Zakat” mengemukakan bahwa pemerintah Islam diperbolehkan membangun pabrik-pabrik atau perusahaan-perusahaan dari uang zakat., selanjutnya, kepemilikan dan keuntungannya bagi kepentingan fakir miskin sehingga akan terpenuhi kebutuhan hidup mereka sepanjang masa.

Pola distribusi zakat produktif yang dikembangkan pada umumnya mengambil skema *qardhul hasan*, yaitu salah satu bentuk pinjaman yang menetapkan tidak adanya tingkat pengembalian tertentu dari pokok pinjaman, akan tetapi apabila ternyata peminjam dana tersebut tidak mampu mengembalikan pokok tersebut, hukum zakat mengidentifikasi bahwa peminjam tersebut tidak dapat dituntut atas ketidakmampuannya tersebut karena pada dasarnya dana tersebut adalah hak mereka.

Terdapat pola penyaluran dana zakat produktif yang memanfaatkan skema *mudharabah*. Lembaga BAZIS membuat inovasi yang mana lembaga amil tersebut berlaku sebagai investor (*mudharib*), selanjutnya menginvestasikan dana hasil pengumpulan ZIS kepada mustahik sendiri, sebagai peminjam dana yang dituntut tingkat pengembalian tertentu. Khusus bagi para pedagang kecil di pasar tradisional, dengan angsuran pinjaman dan tingkat pengembalian dibayarkan per hari (Mufraini, 2006: 138)

Adapun langkah-langkah pendistribusian zakat produktif tersebut berupa sebagai berikut.

Good Zakat Governance

- 1) Pendataan yang akurat sehingga yang menerima benar-benar orang yang tepat.
- 2) Pengelompokkan peserta ke dalam kelompok kecil, homogen baik dari sisi gender, pendidikan, ekonomi maupun usia yang kemudian dipilih ketua kelompok, diberi pembimbing dan pelatih.
- 3) Pemberian pelatihan dasar. Pada pendidikan dalam pelatihan harus berfokus untuk melahirkan pembuatan usaha produktif, manajemen usaha, pengelolaan keuangan usaha dan lain-lain. Pelatihan ini juga diberi penguatan secara agama sehingga melahirkan anggota yang berkarakter dan bertanggung jawab.
- 4) Pemberian dana. Dana diberikan setelah materi tercapai dan peserta dirasa telah dapat menerima materi dengan baik. Usaha yang telah direncanakan pun dapat diambil. Anggota akan dibimbing oleh pembimbing dan mentor secara intensif sampai anggota tersebut mandiri untuk menjalankan usaha sendiri.

Pendistribusian zakat yang dilakukan lembaga AZKA berpedoman pada At-Taubah ayat 60 “Sesungguhnya zakat-zakat, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengelola-pengelola, para *mu'allaf*, serta untuk para budak, orang-orang yang berhutang, dan pada *sabilillah*, dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu ketetapan yang telah diwajibkan Allah, dan Allah Swt maha mengetahui lagi maha bijaksana”.

Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA.

“Kami membaginya berdasarkan 8 golongan. Kami mengacunya pada Surah At-Taubah ayat 60. Zakat masuk dalam 8 asnaf. Untuk infak dan sedekah sifatnya umum, dan secara lapangan kami melakukan survei untuk penentuan penerima zakat” (wawancara, Fatur, 09/10/14)

Bab 5~Tata Kelola Zakat

Delapan *asnaf* Menurut Mughniyah (2000 :193) itu terdiri dari 1). *Fuqara* (orang-orang fakir); 2). *Masakin* (orang-orang miskin); 3). Para *amil* (orang-orang yang mengatur zakat). 4). *Muallafah qulububum* (mualaf yang dibujuk hatinya); 5). *Riqab* (memerdekakan budak). 6). Gharimin (orang-orang yang mempunyai utang); 7). *Sabilillah* (Jalan Allah); 8). *Ibnu Sabil* (orang yang sedang dalam perjalanan)..

Dalam menentukan delapan *asnaf* tersebut AZKA sudah banyak bekerja sama dengan berbagai pihak sehingga mudah untuk menentukan layak tidaknya *asnaf* *asnaf* tersebut. Berikut ini penuturan pengurus AZKA.

“Kami sudah punya data tentang mustahik yang akan kami beri dana zakat sesuai dengan program LAZ AZKA, data tentang mustahik kami dapat dari jaringan pengurus dengan komunitasnya, kami juga sering menerima proposal pengajuan penyaluran dana zakat, namun kami menyeleksi proposal tersebut dengan turun kelapangan atau survei lokasi, apakah layak atau tidak? Pihak *marketing* yang akan melakukan survei tersebut” (wawancara, Solihul Hadi, 09/10/14).

Efektivitas dan efisiensi pengelolaan zakat bergantung pada profesionalisme *amil*. *Amil* berhak mengambil bagian dari zakat untuk menutup biaya operasional dalam rangka melaksanakan fungsinya sesuai dengan kaidah atau prinsip syariah dan tata kelola organisasi yang baik.

Pendistribusian dana zakat di AZKA dapat diuraikan dalam tabel dibawah ini.

Good Zakat Governance

Tabel 5.2

Rekapitulasi dana pendistribusian zakat di AZKA periode Januari 2014

No	Nama akun	Debet	Kredit	Saldo
1	Penerimaan dana zakat maal	2.760.000		
2	Bagian amil atas penerimaan zakat 2,5%		690.000	
3	Jumlah penerimaan zakat setelah bagian amil			2.070.000
4	Penyaluran dana zakat		2.752.000	
5	Saldo dana rekapitulasi zakat			(-) 682.000

Sumber; diolah peneliti

Dalam rekapitulasi dana zakat periode Januari 2014 dijelaskan bahwa penghimpunan dana zakat dari para muzaki sejumlah Rp.2.760.000,- bagian amil atas penerimaan dana zakat di sesuaikan dengan syariat Islam sebesar 2,5% dari dana zakat yang dihimpun yakni sebesar Rp.690.000,- setelah diptong bagian dari amil sisa dana zakat yang dapat didistribusikan kepada para mustahiq sebesar Rp.2.070.00,- namun pendistribusian dana zakat melebihi dana yang tersedia yakni sebesar Rp.2.752.000,- sehingga mengalami kekurangan dana sejumlah (-) Rp.682.000,-

▪ **Ketepatan Mustahik**

Proses pendistribusian zakat, selain berpedoman kepada At-Taubah 60, AZKA berpedoman pada program yang sudah ditetapkan antara lain beasiswa pendidikan, senyum anak yatim, guru ngaji sejahtera, peduli bencana alam, dompet duafa, wakaf Alquran, tabungan

Bab 5~Tata Kelola Zakat

qurban, kredit usaha mikro, dan layanan zakat, infak dan Sedekah. Salah satu penanggung jawab AZKA menguraikan sebagai berikut.

“Dalam *pentasyarufan* dana zakat dalam setiap bulannya ada dua program yang dijalankan oleh AZKA, tidak semua program dijalankan dalam tiap bulan karena disesuaikan dengan dana yang ada. (wawancara,Solihul Hadi, 10/12/14)

Uraian di atas juga dibenarkan oleh wakil direktur AZKA berikut ini.

“Yang kita inginkan zakat tepat sasaran, kita masih ada kendala mencari mustahik yang benar-bener tepat sasara karena sering kita jumpai terdapat penggelembungan zakat di daerah tertentu” (wawancara,Solihul Hadi, 09/02/15)

Menurut penanggung jawab pendistribusian dan pendayagunaan Bapak Solihul Hadi “hal tersebut dikarenakan ada beberapa alamat yang tertera tidak memiliki nomor rumah, dan ada juga yang sudah pindah domisili tapi masih menggunakan alamat yang lama. Sehingga pencarian rumah yang bersangkutan membutuhkan waktu cukup lama”.

Tata cara penghimpunan zakat dan tata cara penyalurannya dan aktivitas pelaksanaan amanah telah dilakukan sesuai dengan syariat Islam dimana amil zakat yang bertugas menghitung dan mengumpulkan dana zakat merupakan orang yang ahli dan paham akan syariat dan tata cara penghitungannya. Zakat juga disalurkan kepada delapan asnaf sebagaimana yang diperintahkan dalam Al Qur’an, dan pelaksanaan program penyaluran zakat tidak menyimpang dari koridor Islam. Namun, penyaluran kepada delapan golongan asnaf belum bisadilakukan secara maksimal.

Menurut Fathur terkait proses pendistribusia zakat menyatakan bahwa :

Good Zakat Governance

Saat ini, pengelolaan AZKA hanya berfokus pada golongan fakir dan miskin karena sulit menemukan keenam golongan lainnya. Hal ini tentunya masih harus diperbaiki karena panyaluran zakat yang seharusnya adalah kepada delapan golongan asnaf secara menyeluruh, bukan hanya kepada fakir dan miskin. (wawancara, Fatur, 09/10/13)

Pendistribusian zakat yang dilakukan oleh AZKA berfokus pada golongan fakir miskin, dikarenakan masih kesulitan untuk mencari golongan lainnya yakni *Muallafah, Riqab, Gharimin, Sabilillah* dan *Ibnu Sabil*.

C. Pendayagunaan

Pendayagunaan zakat merupakan inti dari seluruh kegiatan pengumpulan dana zakat. Zakat sebagai amal ibadah sosial harus dapat dioptimalkan fungsinya dan diarahkan pada model produktif dari pada model konsumtif seperti ketentuan yang tercantum dalam UU No. 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat.(UU No 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolahan Zakat, Bab V (Pendayagunaan Zakat) Pasal 16.

Model pendayagunaan zakat dilaksanakan dengan penyaluran dana yang mengarah pada sektor-sektor pengembangan ekonomi dengan harapan hasilnya dapat mengangkat taraf kesejahteraan mustahik. Secara garis besar model pendayagunaan zakat menurut Mufraini (2008: 45) digolongkan ada empat, yaitu . (a). Model *pentasyarufan* bersifat konsumtif tradisional, yakni zakat dibagikan pada mustahik untuk dimanfaatkan secara langsung seperti zakat fitrah yang dibagikan pada fakir miskin untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau zakat mal yang diberikan pada kurban bencana alam. (b). Model *pentasyarufan* bersifat konsumtif kreatif. Zakat diwujudkan dalam bentuk lain dari barangnya semula, seperti dalam bentuk alat-alat sekolah, atau beasiswa. (c). Model *pentasyarufan* zakat bersifat produktif tradisional Zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang yang

Bab 5~Tata Kelola Zakat

produktif seperti kambing, sapi, alat cukur, dan lain-lain sebagainya. Pemberian dalam bentuk ini akan menciptakan suatu usaha yang membuka lapangan kerja fakir miskin. (d). Model pentasyarufan dalam bentuk produktif kreatif. Zakat diwujudkan dalam bentuk permodalan baik untuk pembangunan proyek sosial atau menambah modal usaha pengusaha kecil.

Pola pemberian zakat tidak terbatas pada yang bersifat konsumtif, tetapi harus lebih yang bersifat produktif. Nabi Muhammad Saw, telah mencontohkan dengan keteladanan yang beliau lakukan ketika memberikan kepada seorang fakir sebanyak dua dirham sambil memberikan anjuran agar mempergunakan uang tersebut untuk usaha. Satu dirham untuk dimakan dan satu dirham lagi supaya dibelikan kapak sebagai alat kerja.

Peran pemerintah saat ini dapat digantikan perannya oleh badan amil zakat atau lembaga amil zakat yang kuat, amanah, dan profesional. BAZ atau LAZ apabila memberikan zakat yang bersifat produktif harus pula melakukan pembinaan atau pendampingan kepada mustahik zakat agar kegiatan usahanya dapat berjalan dengan baik, dan agar para mustahik semakin meningkat kualitas keimanan dan keislamannya.

Penyaluran zakat dengan model yang produktif, tepat sasaran serta berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan membebaskan dari belenggu kesengsaraan ekonomi, selain itu bisa mengangkat derajat setatus kaum duafa (mustahik) menjadi muzaki di kemudian hari.

Lembaga AZKA mempunyai dua model mustahik, yakni mustahik produktif dan mustahik konsumtif. Ada beberapa pendayagunaan yang dilakukan oleh AZKA yang masih berjalan sampai saat ini, yakni delapan program kegiatan AZKA, salah satunya kredit usaha mikro, yang mana dana diberikan kepada mustahik. Fungsinya untuk pengembangan usaha mustahik, seperti pedagang kelontongan, tukang jual sayur baik di pasar maupun tukang jual sayur keliling.

Good Zakat Governance

Besarnya dana yang diberikan kepada mustahik berkisar antara Rp250.000,00., sampai Rp500.000,00., dengan cara pengembalian diangsur setiap satu minggu sekali dengan bagi hasil 0%, namun ada ketentuan setelah lunas mustahik diminta untuk melakukan sedekah seikhlasnya kepada AZKA. Terdapat pendayagunaan pemeliharaan hewan ternak, yang mana mustahik diberi hewan ternak oleh AZKA, akan tetapi pendayagunaan pemeliharaan hewan ternak ini tidak berjalan lama karena banyak merugikan AZKA. Berikut penuturan salah satu penanggung jawab AZKA.

“Kita sudah memberikan hewan ternak kepada beberapa mustahik yang ada di wilayah kantong kemiskinan setelah berjalan cukup lama ternyata banyak kecurangan yang dilakukan mustahik, seperti bilang hewannya meninggal, hewannya gak bisa bisa berkembang dengan baik, hewannya hilang dan lain sebagainya. memang kelemahan pihak AZKA tidak selalu mengotrol mustahik tersebut sehingga terjadi kerugian seperti ini” (wawancara, Solihul Hadi, 12/12/14)

Pendayagunaan merupakan usaha amil zakat dalam mengelola dan mendistribusikan zakat sehingga selain mencari cara agar tersalurkannya dana zakat kepada orang-orang yang menjadi haknya, zakat juga mendapat nilai dan kekuatan lebih tinggi dalam kehidupan umat. Pengumpulan zakat (*marketing*) merupakan usaha amil dalam menghimpun zakat dari para muzaki (yang menunaikan zakat), hal ini menjadi usaha penting bagi LAZ, selain agar terhimpunnya dana zakat yang besar, juga sebagai tolakukur besar kecilnya penghasilan (*rotibah*) dan pemasukan yang diterima amilin.

Besar-kecilnya dana zakat yang bisa dihimpun tentu bergantung dari kepercayaan para muzaki dalam menitipkan ibadah zakatnya pada lembaga tersebut. Tumbuh tidaknya kepercayaan muzaki terhadap lembaga tersebut tentu bergantung pada bagus tidaknya kinerja serta

Bab 5~Tata Kelola Zakat

sesuai tidaknya penyaluran zakat terhadap para mustahiknya itu, dengan yang disyariatkan Islam. Permasalahan *marketing* dalam pendayagunaan zakat dalam lembaga amil zakat, kedua-duanya tidak bisa dipisahkan. Keduanya memiliki keterikatan sehingga di dalamnya dibutuhkan penanganan secara serius oleh para amil zakat.

Berikut ini data tentang pendayagunaan dana di AZKA periode Januari 2014.

Tabel 5.3
Dana Pedayagunaan di AZKA

No	Nama akun	Debet	Kredit	Saldo
1	Penerimaan dana zakat maal	2.760.000		
2	Bagian amil atas penerimaan zakat 2.5%		690.000	
3	Penyaluran dana zakat; - Penyaluran zakat janda, duda, dhufa - Penyaluran zakat musafir		2.365.000 387.000	(-) 682.000
4	Penerimaan dana program; Program infak/sedekah Program anak asuh Program beasiswa pendidikan Program dhuafa & peduli yatim Program dompet dhuafa Program guru ngajaji sejahtera Program peduli anak yatim Program tabungan aqiqoh Program tabungan qurban Program wakaf Alquran	2.035.000 50.000 1.530.000 211.200 70.000 25.000 2.330.000 250.000 50.000 385.000		6.936.200
5	Bagian amil atas penerimaan infak sedekah		2.035.000	
6	Penyaluran dana program; - Pemberdayaan ekonomi		1.000.000	

Good Zakat Governance

	- Relawan magang		315.000	
	- Program anak asuh		7.000	
	- Acara Maulid Nabi		900.000	
7	Saldo dana pendayagunaan			1.997.200

Sumber; diolah peneliti

Dana pendayagunaan LAZ AZKA periode Januari 2014 yang terdiri dari dana penghimpunan zakat maal sebesar Rp. 2.760.000,- diambil untuk bagian amil sebesar 2,5% dari dana penghimpunan sejumlah Rp. 690.000,- selanjutnya dana didistribusikan kepada janda, duda, dhuafa sejumlah Rp. 2.365.000,- juga didistribusikan kepada musafir sejumlah Rp.387.000,- sehingga minus Rp. 682.000.-

Penghimpunan dana program terdiri dari dana program infak/sedekah sejumlah Rp.2.035.000,- dana program anak asuh sejumlah Rp.50.000,- dana program beasiswa pendidikan sejumlah Rp. 1.530.000,- dana program duafa dan peduli anak yatim sejumlah Rp. 211.200,- dana program dompet duafa sejumlah Rp.70.000,-dana program guru ngaji sejahtera sejumlah Rp.25.000,- dana program peduli anak yatim sejumlah Rp.2330.000,- dana program tabungan aqiqoh sejumlah Rp. 250.000,- dana program tabungan kurban sejumlah Rp.50.000,- dan dana program wakaf alquran sejumlah Rp.385.000,- sehingga total dana penghimpunan untuk program yang dijalankan di AZKA sejumlah Rp.6.936.200,-

Sebelum dana program didistribusikan, amil mengambil bahiannya sejumlah Rp.2.035.000,- untuk keperluan pembayaran gaji karyawan, selanjutnya dana program disalurkan kepada pemberdayaan ekonomi sejumlah Rp.1.000.000,- relawan magang sejumlah Rp.315.000,- program anak asuh sejumlah Rp.7000,- dan acara Maulid Nabi sejumlah Rp.900.000,- sehingga sisa saldo secara keseluruhan sejumlah Rp.1.997.200,-

D. Buletin Sebagai Bentuk Pertanggung Jawaban AZKA

Media dakwah dalam arti sempit dapat diartikan sebagai alat bantu dakwah, atau yang populer disebut dengan istilah alat peraga. Alat peraga tersebut merupakan penunjang dan sangat berperan demi tercapainya tujuan berdakwah. Tanpa menggunakan media dakwah berarti akan mempengaruhi tercapainya tujuan secara maksimal. Ya'qub (1981: 47) membagi media yang besar menjadi empat. 1) Media cetak, seperti surat kabar, majalah, dan buku-buku. 2) Media visual, seperti foto, lukisan, pameran dan lain-lain. 3) Media auditif, yaitu media yang dapat didengar, seperti radio, *tape recorder*, dan lain-lain. 4) Media pertemuan, *balalbibahal*, musyawarah, kongres, dan lain-lain.

Media dakwah AZKA berupa buletin dan majalah yang terbit setiap satu bulan sekali merupakan salah satu bentuk laporan kegiatan dan laporan keuangan di dalam media tersebut diuraikan berbagai macam kegiatan yang dilakukan AZKA dalam setiap bulannya. Isi media disesuaikan dengan program programnya. Dalam laporan keuangan pihak AZKA mengakui bahwa audit internal masih belum berjalan sehingga laporan keuangan yang diuraikan di dalam media dakwah tersebut sangat minim dan belum mencapai unsur transparansi. Berikut ini hasil pemaparan salah satu pengurus AZKA.

Kita mengakui bahwa bentuk pelaporan keuangan belum bagus atau bisa belum dikatakan transparan karena audit internal belum berjalan, tapi kami akan terus berbenah untuk dapat menuju transparansi dan akuntabilitas. Yang kita utamakan terlebih dahulu adalah pelayanan prima kepada muzaki, sehingga muzaki tetap menyalurkan dananya ke AZKA” (wawancara Sony, 12/12/14).

Transparansi merupakan prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan suatu lembaga, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan, pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai.

Good Zakat Governance

Transparansi dapat berupa kebijakan terbuka bagi pengawasan. Informasi yang dimaksud adalah informasi mengenai setiap aspek kebijakan yang dapat dijangkau oleh publik. Keterbukaan informasi diharapkan akan menghasilkan persaingan politik yang sehat, toleran, dan kebijakan dibuat berdasarkan pada preferensi publik. Prinsip ini memiliki dua aspek, yaitu (1) komunikasi publik oleh pemerintah, dan (2) hak masyarakat terhadap akses informasi. Keduanya akan sangat sulit dilakukan jika pemerintah tidak menangani dengan baik kinerjanya.

Bentuk laporan regulasi dana AZKA yang dilaporkan kepada muzaki yang termuat dalam media dakwah berupa buletin dapat dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 5.5
Bentuk laporan keuangan AZKA ke Muzaki

Penerimaan	
Dana zakat	2.070.000
Dana program	11.837.400
Dana amil	3.725.000
Jumlah	17.632.400
Pengeluaran	
Dana zakat	2.752.000
Dana program	2.222.000
Dana amil	7.677.450
Jumlah	12.651.450
Saldo	4.980.950

Sumber; diolah peneliti

Laporan keuangan yang disampaikan kepada para muzaki melalui media bulletin sangat sederhana sekali, seperti diuraikan dalam tabel diatas. Dalam laporan tersebut diuraikan dana penghimpunan dari dana

Bab 5~Tata Kelola Zakat

zakat sejumlah Rp.2.070.000,- dana penghimpunan dari dana program sejumlah Rp.11.837.400,- dana bagian amil sejumlah Rp.3.725.000,-.

Pendistribusian dana juga dilaporkan secara sederhana yakni pendistribusian dana zakat sejumlah Rp.2.752.000,- pendistribusian dana program sejumlah Rp.2.222.000,- bagian amil sejumlah Rp.7.677.450,- saldo akhir sejumlah Rp.4.980.950,-

E. Tata Kelola Zakat yang Berorientasi Non Profit

Proses pengumpulan zakat juga memiliki beberapa kendala, namun kendala tersebut tidak menghambat regulasi zakat. Beberapa kendala tersebut diungkapkan oleh beberapa pengurus zakat, di antaranya berikut ini.

“Kendala yang selama ini dihadapi dalam proses pengambilan. Antara ketemu muzaki..misalnya ketika juru pungut datang menemui donatur, ternyata donatur sibuk padahal sudah janji sampek akhirnya lupa donatur karena juru pungut harus ke donatur yang lain. Ada beberapa kasus donatur bisa beberapa bulan, kadang donatur telpon untuk memberitahukan tentang pembayarannya” (wawancara,Sony, 09/02/15)

Hal senada juga dijelaskan oleh wakil direktur AZKA berikut ini.

“Walaupun ada kesepakatan dengan muzaki dan sudah dikonformasi tapi muzaki sering tidak ada ditempat dan perlu berulang kali untuk menginformasikan” (waancara, Solihul Hadi, 08/02/15)

Selain faktor komunikasi menjadi kendala, terdapat kendala yang sangat penting, yakni keterbatasan sumber daya manusia. Berikut ini penuturan salah satu pengurus AZKA.

“Disamping itu karena ada keterbatasan SDM, juru pungutnya yang cuma dua. Kadang kita di komplain karena keterlambatan,

Good Zakat Governance

misalkan janji kita minggu pertama ternyata bisa minggu kedua atau ketiga bahkan melewati bulan tersebut” (wawancara, Solihul Hadi, 09/02/15)

Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) menurut Mathis dan Jackson (2006: 3) merupakan suatu rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Apabila masyarakat telah sadar bahwa zakat itu merupakan kewajiban yang harus mereka tunaikan dan mereka sadar bahwa dalam harta mereka terdapat hak-hak fakir miskin, mereka akan percaya dengan lembaga pengelola zakat yang ada.

Lembaga AZKA (agen) ternyata kurang memberikan data tentang jumlah muzaki (prinsipal) maupun mustahik (kelompok sasaran) secara lengkap kepada muzaki (prinsipal), selain itu, juga kurang memberikan secara terperinci regulasi dana dari muzaki ke mustahik. Informasi yang dapat diberikan AZKA hanya termuat di buletin yang terbit setiap bulan, itu pun tidak menyeluruh dan tidak detail, akan tetapi muzaki juga tidak begitu peduli dengan tindakan yang dilakukan AZKA, bahkan para muzaki menganggap hal tersebut tidak layak untuk diketahui berikut ini penuturan dari beberapa muzaki.

“Saya tidak memikirkan dana zakat saya dikelola seperti apa oleh AZKA, saya hanya berpikir bahwa kewajiban saya dalam berzakat telah saya laksanakan sehingga saya merasa tenang dan puas. Saya hanya mengharapkan keberkahan dari Allah (wawancara, Titik Rohana, 12/12/13)

Kata “berkah, berkat atau *barokali*” yang kita kenal dalam bahasa Indonesia sebetulnya berasal dari bahasa Arab, yakni “*al-barakat/al-barkali*” yang berasal dari akar kata “*baraka*”. Berdasarkan asal kata ini pula muncul istilah “*al-mubâruk* dan *tabârûk* yang artinya juga berkah

Bab 5~Tata Kelola Zakat

atau diberkahi”. Menurut para pakar (ahli) bahasa Arab, di antaranya Ibn Mandzur, Al-Fayyumi dan Al-Fairuz Zabadi, kata “*al-barakah*” menurut arti bahasa adalah “berkembang, bertambah dan kebahagiaan.” Menurut Imam al-Nawawi dalam kitabnya “*Syarh Shabih Muslim*”, asal makna keberkahan ialah kebaikan yang banyak dan abadi. Sementara itu, dalam kitab *Riyadus Shalihin* dijelaskan bahwa barokah adalah “*ziyadatul khair ‘ala al ghair*” (sesuatu yang dapat menambah kebaikan kepada sesama).

Adapun menurut istilah (*syariat*), berkah didefinisikan sebagai kebaikan berlimpah yang diberikan Allah pada siapa yang dikehendaki-Nya. Keberkahan yang merupakan pemberian dari Allah tersebut dapat berupa materi dan nonmateri.

Makna bahasa dapat dikatakan bahwa “*al barakah*” memiliki kandungan dan pemahaman yang sangat luas dan agung. Sesuatu dapat memiliki keberkahan jika sesuatu itu bisa mendatangkan kebahagiaan, kebaikan, dan manfaat yang terus bertambah banyak pada orang lain. Dengan kata lain, jika sesuatu yang kita miliki, kebaikan dan manfaat yang ada padanya hanya bagi dirinya sendiri, sedangkan orang lain tidak, dengan demikian, sesuatu yang kita miliki itu belumlah berkah. Ringkasnya, apa saja yang kita miliki bisa menjadi berkah, atau kita bisa mendapat berkah-Nya kalau kita mau berbagi dengan orang lain.

Keberkahan dari Allah SWT yang diharapkan bahkan menimbulkan ketidakpedulian terhadap diri muzaki atas dana yang dikelola oleh AZKA. Hal ini terlihat dalam uraian berikut ini:

”Apakah AZKA mengelola dana zakat saya dengan baik atau tidak saya tidak peduli, biarkan itu urusan AZKA dengan Allah”
(wawancara, Miftah, 21/2/13)

Argumentasi dari salah satu muzaki di atas diperkuat dengan argumetasi muzaki yang berasal dari kalangan akademisi dan

Good Zakat Governance

pendeknawan muslim, berikut ini penuturan dari Profesor Dr. Hary Yuswandi.

“Saya tidak pernah ingin mengetahui jumlah muzaki ataupun jumlah mustahik. Karena kita berpikir ikhlas. Kebanyakan orang bersedia menjadi muzaki berpikir keikhlasan, karena itu tidak ada inisiatif ingin mengontrol dan sebagainya sehingga mau diapakan pun urusan mereka dengan yang di atas kenyataannya seperti itu” (wawancara Hary, 09/02/15).

Ikhlas merupakan salah satu syarat diterimanya suatu amalan, di samping amalan tersebut harus sesuai tuntunan Nabi *shallallahu ‘alaihi wa sallam*. Tanpa ikhlas, amalan menjadi sia-sia belaka. Ibnu Qayyim dalam Al Fawa'id memberikan nasihat yang sangat indah tentang ikhlas, “Amalan yang dilakukan tanpa disertai ikhlas dan tanpa mengikuti tuntunan Nabi *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bagaikan seorang musafir yang membawa bekal berisi pasir. Bekal tersebut hanya memberatkan, namun tidak membawa manfaat apa-apa.”

Ajaran Islam memerintahkan bagi pemeluknya dalam beramal kebajikan harus ikhlas, yaitu dengan niat hanya ditujukan bagi Allah *subhanahu wa ta'ala* tanpa disertai kepentingan yang lain atau ditujukan kepada selain Allah Swt. Setiap amalan tergantung kepada niatnya maka dalam melakukan amal kebajikan hendaklah diniatkan hanya karena Allah, selain itu, keikhlasan dengan niat semata-mata karena Allah, juga terdapat dalam suatu etika yang tidak tertulis dalam pemberian zaka, infak dan sedekah. Berikut ini penuturan salah satu muzaki yang sekaligus akademisi.

“Ada semacam etika yang tidak tertulis, kalau mau zakat... ya zakat lah... kalau mau memberi atau beramal ya beramal aja... jangan pernah berpikir apakah amalan kita sampai atau tidak” (wawancara, Hari Yuswandi, tanggal 09/02/15).

Bab 5~Tata Kelola Zakat

Etika merupakan ilmu tentang apa yang baik, apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral. Pengertian ini muncul mengingat etika berasal dari bahasa Yunani kuno "*ethos*"(jamak: *ta etha*) yang berarti [adat](#) kebiasaan, cara berfikir, akhlak, sikap, watak, dan cara bertindak. Kemudian diturunkan kata *ethics* (Inggris), *etika* (Indonesia). Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1988 (edisi ke IV tahun 2007), menjelaskan etika dengan membedakan tiga arti, yakni ilmu tentang apa yang baik dan buruk, kumpulan azas atau [nilai](#), dan nilai mengenai benar dan salah. berdasarkan perbedaan tiga definisi etika tersebut maka mendapatkan pemahaman [etika](#) yang lebih lengkap mengenai apa itu etika, sekaligus lebih mampu memahami pengertian etika yang sering sekali muncul dalam pembicaraan sehari-hari, baik secara lisan maupun tertulis.

Teori agensi mengeliminir sikap amanah yang harus dimiliki oleh seseorang. Setiap pihak baik prinsipal maupaun agen wajib menjalankan sesuatu yang telah disepakati serta menghindari sikap khianat. Dalam ajaran Islam diajarkan kepada umatnya untuk mendahulukan sikap positif dalam melihat hubungan atau kontrak antarsesama manusia terlebih lagi terhadap sesama muslim. Pandangan Islam didasarkan atas sikap yang mengutamakan persaudaraan dan amanah meskipun dalam dinamika kehidupan dan dalam dunia bisnis, dalam Islam juga tidak menutup kemungkinan terjadi tindakan-tindakan oportunist, hal ini dapat dilihat dari adanya terminologi seperti keikhlasan atau etika tidak tertulis dari prinsipal yang menghalangi pengawasan terhadap perilaku yang merugikan.

Ajaran Islam mempunyai kelebihan, penggabungan antara pengawasan dari luar dan pengawasan dari dalam, yang didasarkan bahwa seorang muslim mengawasi dirinya sendiri karena pengawasan dari luar hanya mencakup apa yang dilihat oleh manusia

Good Zakat Governance

Sebagian masyarakat kurang tahu bahwa ada kewajiban zakat yang harus mereka tunaikan selain zakat fitrah maka lembaga pengelola zakat harus memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang tata cara perhitungan dan prosedur pengeluaran zakat. Pemahaman ini sangat diperlukan karena masih banyak masyarakat yang sudah sadar zakat, namun mereka juga tidak memahami prosedur dan tata cara perhitungan zakat.

Sebagian masyarakat yang memperlakukan zakat sebagaimana halnya *infak*, mereka tidak mengikuti kaidah yang berlaku dalam zakat, seperti nisab, waktu mengeluarkan, dan besar zakatnya. Sebagian masyarakat yang memperlakukan Zakat sebagaimana halnya infak, mereka menunaikan zakat sekehendak hati mereka, apabila mereka ada *mood* untuk membayar zakat, mereka pun akan membayar zakat, jika mereka sedang merasa iba kepada fakir miskin, mereka akan menunaikan zakat, jika hati mereka tersentuh dan prihatin melihat kesengsaraan kaum duafa, mereka pun akan menunaikan zakat, akan tetapi, manakala hal hal di atas sedang tidak hadir dalam diri mereka, mereka pun melalaikan zakat, mereka melakukan itu semua disebabkan oleh ketidakpahaman mereka tentang zakat.

Ada beberapa keuntungan yang bisa didapatkan dengan menyalurkan zakat kepada lembaga pengelola zakat. Keuntungan ini tidak akan diperoleh dengan membayarkan secara langsung oleh muzaki kepada fakir miskin. Berikut ini keuntungan yang diperoleh.

- a. Menjamin kepastian dan disiplin muzaki dalam membayar zakat
- b. Untuk menjaga perasaan rendah diri para mustahik
- c. Memperlihatkan syiar Islam
- d. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, serta sasaran yang tepat dalam penggunaan dana zakat menurut skala prioritas
- e. Dapat digunakan untuk kemaslahatan umat Islam secara umum yang memerlukan dana yang tidak sedikit. Apabila zakat diserahkan secara langsung dari muzaki kepada mustahik, meskipun secara

Bab 5~Tata Kelola Zakat

hukum syariah adalah sah, hikmah dan fungsi zakat, terutama yang berkaitan dengan kesejahteraan umat secara umum akan sulit diwujudkan.

Kepercayaan merupakan kata kunci bagi eksistensi suatu lembaga atau perusahaan jasa keuangan, oleh karena itu, lembaga AZKA berusaha menerapkan standar dalam pelaksanaan tata kelola yang baik. Standar penerapan tata kelola yang baik terus ditingkatkan untuk menyesuaikan dengan kondisi terkini dan diterapkan secara berkesinambungan serta dengan melakukan evaluasi secara periodik untuk mendapatkan gambaran yang obyektif mengenai tingkat penerapan tata kelola yang baik dalam pengembangan AZKA.

Seluruh pimpinan dan karyawan AZKA berusaha menjunjung tinggi prinsip tata kelola yang baik dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari.

Dalam menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, AZKA mengadopsi standar yang berlaku secara nasional, yakni mengutamakan pelayanan yang baik dalam menjalankan 4 P (pengumpulan, pendayagunaan, pendistribusian dan pelaporan), sedangkan untuk standar nasional, AZKA menggunakan pedoman *good service governance*.

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Alfian selaku Direktur AZKA.

“Berbicara Zakat, yang terpenting dan tak boleh terlupakan adalah kejujuran dan keikhlasan amil, selaku pengemban amanah pengelolaan dana-dana itu. Jika amil zakat baik, maka penyaluran kepada *asnaf* mustahik lainnya, justru akan lebih baik. Tapi jika amil zakat tidak baik, maka jangan diharap para mustahik keberadaannya akan lebih baik. Ini merupakan nilai yang sangat positif dan strategis yang harus dimiliki oleh pengelola zakat. Selain itu memberikan pelayanan yang prima terhadap para muzaki, hal ini sangat penting karena mempengaruhi sistem,

Good Zakat Governance

struktur dan manajemen zakat itu sendiri.” (Wawancara, Alfian/direktur AZKA, 14/01/15).

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Solihul Hadi selaku wakil direktur.

“ Menurut saya ada tiga persyaratan utama yang harus dimiliki oleh seorang amil, agar lembaga-lembaga zakat manapun khususnya di AZKA agar tetap eksis kedepannya yaitu memberikan pelayanan sepenuh hati dengan cara yang ikhlas, jujur dan amanah. Tanpa syarat tersebut, rusaklah semua sistem yang dibangun, dan termasuk juga kita tidak mungkin mencapai visi dari lembaga AZKA. Sifat ikhlas menjadi pondasi kita bekerja, Sifat amanah berfungsi untuk menanamkan kepercayaan.” (Wawancara, Bpk. Solihul Hadi/ wakil direktur AZKA, 14/01/15).

Dari paparan di atas amil sebagai salah satu unsur yang memiliki peran penting dalam upaya menjamin keberlangsungan penyaluran zakat, sekaligus jaminan keberlangsungan program layanan zakat, maka keikhlasan menjadi syarat utama bagi amil (agen) karena AZKA tidak dibangun untuk *profit oriented individual* oleh karena itu sifat ikhlas, jujur dan amanah menjadi pilar dalam mewujudkan pelayanan yang baik. Dengan kata lain, bila kepercayaan muzaki tumbuh, maka muzaki sebagai prinsipal bisa terus menerus menyalurkan zakatnya lewat lembaga AZKA, bahkan mereka bisa menjadi donatur tetap karena loyalitas yang sudah tertanam, oleh karena itu, kepuasan muzaki harus bisa menjadi target prioritas oleh semua pengelola.

Dalam mencapai kepuasan tersebut, lembaga AZKA terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada prinsipal dengan harapan membentuk persepsi positif salah satunya dengan menerapkan prinsip ikhlas, jujur dan amanah, hal ini merupakan bagian dari pemenuhan tuntutan tata kelola yang terkait dengan penegakan *good*

Bab 5~Tata Kelola Zakat

service governance yang berorientasi non profit dan menjunjung tinggi nilai keikhlasan.

Tabel 5.6

Proposisi Minor I

**Keikhlasan dan orientasi non profit
merupakan basis penting atas keberlangsungan lembaga**

**Jika tata kelola lembaga non profit dilaksanakan dengan prinsip
ikhlas, jujur dan amanah maka tingkat kepercayaan masyarakat
akan semakin tinggi dan keberlangsungan akan semakin
meningkat.**

Good Zakat Governance

Bab VI

HARMONISASI RELASI DALAM TATA KELOLA ZAKAT DI LAZ AZKA

Istilah harmonisasi secara etimologis menunjuk pada proses yang bermula dari suatu upaya, untuk menuju atau merealisasi sistem harmoni. Istilah harmoni juga diartikan keselarasan, kecocokan, keserasian, keseimbangan yang menyenangkan. Menurut arti psikologis, harmonisasi diartikan sebagai keseimbangan dan kesesuaian segi-segi dalam perasaan, alam pikiran dan perbuatan individu sehingga tidak terjadi hal-hal ketegangan yang berlebihan (Goesniadhie, 2006: 61).

Relasi yang harmonis merupakan sesuatu yang didambakan semua pihak karena berkaitan dengan kestabilan, keseimbangan, kedamaian dan keberlanjutan pihak-pihak tersebut, akan tetapi, relasi antara prinsipal dan *agent* tidak selalu seiring sejalan karena ada kalanya terdapat perbedaan tujuan dan kepentingan.

Agency theory merupakan teori yang berakar dari sinergi teori ekonomi, sosiologi, dan teori organisasi. *Prinsipal* adalah pihak yang menanggung risiko akhir dari suatu kegiatan. *Agent* adalah pihak yang diberi wewenang atau ditugaskan melakukan pekerjaan dari prinsipal. Pembuatan suatu kontrak, baik secara implisit maupun eksplisit, salah satu *prinsipal* dengan pihak *agent*. Harapannya adalah bahwa agen akan melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan prinsipal (dalam hal ini terjadi pendelegasian wewenang) (Jensen and Meckling 1976,p308).

Good Zakat Governance

Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat Lupia & Mc.Cubbins (2000: 291-307) yang menyatakan bahwa pendelegasian terjadi ketika seseorang atau satu kelompok orang (*prinsipal*) memilih orang atau kelompok lain (*agen*) untuk bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal.

Prinsip utama teori di atas menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak pemberi wewenang (*prinsipal*) yang dalam penelitian ini adalah muzaki dengan pihak penerima wewenang (*agen*) yakni lembaga amil zakat AZKA, dalam bentuk kontrak kerja sama. Pengelolaan zakat, dalam kontrak kerja sama tersebut mengatur hubungan relasi antara muzaki dengan AZKA, mengatur hubungan relasi antara AZKA dengan AZKA sendiri, dan mengatur hubungan antara AZKA dan mustahik.

Kegiatan pengumpulan zakat di Lembaga AZKA, berkaitan dengan pihak muzaki, dalam pendistribusiannya juga berkaitan dengan pihak mustahik, sementara itu, pendayagunaan dan pelaporannya berkaitan dengan pihak internal, namun berimplikasi pada pihak eksternal. Pertanyaan yang akan muncul adalah bagaimana AZKA membangun dan menjalin relasi-relasi tersebut? Bagaimana polanya? Mengapa AZKA menjalankan pola tersebut? Apa dampak dari pola tersebut? Hal ini bisa dijawab dengan teori keagenan.

A. Relasi Manusia dengan Tuhan

Hubungan antara Sang Pencipta dan yang diciptakan adalah suatu hubungan yang tidak mungkin dipisahkan. Manusia sebagai makhluk yang diciptakan Allah Swt, tidak mungkin lepas diri dari keterikatannya dengan-Nya. Meskipun tidak percayanya manusia dengan Allah Swt, suka atau tidak suka, sadar atau tidak, sadar manusia akan selalu mengikuti *sunnatullah* yang berlaku di alam semesta ini.

Sesungguhnya hubungan antara Allah Swt dan manusia sudah disadari oleh sebagian besar manusia sejak dahulu. Manusia sudah

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

mendudukan Allah sebagai *Rabb* (pencipta alam semesta), tetapi mereka masih terhalangi, baik oleh kejahilan maupun kesombongan untuk menempatkan Allah sebagai Ilah yang disembah (QS, 39: 67). Manusia yang demikian belumlah sempurna kehidupannya karena ia telah mengingkari sesuatu yang hak dan telah berlaku *zalim*, dengan menempatkan sesuatu pada tempat yang salah. Mereka telah menempatkan makhluk (hidup ataupun mati) sebagai Ilah mereka.

Seorang mukmin harus memahami bagaimana hubungan yang seharusnya dibina dengan Allah Swt, sebagai *Rabb*-nya, hal yang penting dalam membina hubungan itu, manusia harus lebih dahulu mengenal betul siapa Allah Swt, bukan untuk mengenali zat-Nya, tetapi mengenali landasan dasar-Nya (masdarul 'ulmu)/ ilmu-ilmu Allah. (QS, 35: 28, QS, 49: 18). Rasa kagum akan timbul dengan memahami bagaimana luasnya kekuasaan dan Ilmu Allah, dan rasa takut kepada Allah Swt karena menyadari betapa kecil dan hina dirinya. Pemahaman itu akan berlanjut dengan kembalinya seorang mukmin pada hakikat penciptaannya dan mengikuti landasan hidup yang telah digariskan oleh Allah Swt (QS, 96: 5).

Ada tiga hal yang dapat dijelaskan dalam hubungan antara manusia (mukmin) dan Allah Swt setelah manusia mengenali-Nya dengan benar, pertama, pengenalan tersebut akan menghasilkan hubungan yang indah dengan-Nya. Hubungan itu ditandai dengan adanya rasa *mahabab* (cinta) yang sangat tinggi terhadap Allah Swt, bahkan mengalahkan rasa cintanya kepada manusia lain ataupun benda yang dimilikinya., hal tersebut telah dijelaskan dalam surah Al Anfal ayat 2. "Rasa cinta tersebut akan membuatnya selalu optimis dan dinamis di dalam kehidupannya sebagai seorang mukmin, yang membuat jiwanya selalu stabil di dalam berbagai kondisi", kedua, dalam Alquran, Allah Swt mengibaratkan hubungan manusia (mukmin) dan Allah Swt itu adalah seperti hubungan *tijarah* (jual beli) yang akan menyelamatkan orang-orang mukmin dari azab yang pedih. Jual beli itu berupa

Good Zakat Governance

keimanan kepada Allah Swt dan berjihad di jalan Allah Swt dengan harta dan jiwa (QS 61: 10-11).

Allah Swt juga mengibaratkan amal saleh seorang mukmin sebagai pinjaman yang diberikan kepada Allah Swt, selanjutnya, pinjaman itu akan Allah Swt beli dengan harga yang sesuai dengan penilaian Allah Swt. Pinjaman itu dapat berupa tenaga atau harta walaupun hakikatnya semua harta di langit dan di bumi adalah milik Allah Swt dan diberikan sementara untuk manusia, namun demikian, jika manusia menggunakan harta itu untuk menegakkan kalimat Allah Swt, Allah Swt akan menganggapnya sebagai suatu pinjaman, selanjutnya, Allah akan mengembalikan pinjaman itu dengan berlipat ganda dan tidak terbatas (QS 64:17, 2: 261), ketiga, hubungan manusia (mukmin) dan Allah itu ditandai dengan adanya kontrak kerja yang menjadi kewajiban manusia, yaitu berupa amal saleh. Manusia terikat dan terlibat di dalamnya, baik amal yang bersifat umum (ibadah) maupun amal khusus (dakwah). Amal tersebut tidak hanya sekadar untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk mengajak orang lain beribadah. Tidak dibenarkan seorang mukmin memisahkan diri, manusia harus selalu berhubungan dengan manusia (berjamaah).

Berdasarkan tiga pengertian di atas, dapat diibaratkan manusia itu sebagai penjual dan amal saleh dan Allah Swt sebagai pembelinya. Dua hal milik manusia yang dapat ditawarkan adalah hartanya (*ammal*) dan dirinya (*anfius*). Harta sebagai sarana dan prasarannya dalam mengerjakan amal saleh, sedangkan dirinya/ jiwanya sebagai komitmen selanjutnya.

Penjualan itu haruslah berkualitas *ihسان* (penjual yang terbaik) sehingga akan menimbulkan keridhoan Allah Swt. Seyogyanya amal saleh itu dilakukan atas dasar karena Allah (*Lillah*), dengan cara-Nya (*billah*) dan untuk-Nya (*fillah*). Allah Swt akan membeli yang terbaik dari manusia dan telah berjanji untuk membayarnya dengan *Jannah*, di alam yang kekal nanti (QS. 61:10, 9:105,111).

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

Zakat dan salat merupakan dua ibadah yang menjadi perbuatan pokok bagi setiap muslim. Keduanya juga disebutkan tidak kurang dalam 32 ayat dalam Alquran secara berurutan. Perintah Allah Swt berkenaan salat hampir selalu dirangkaikan dengan perintah untuk menunaikan zakat, hal tersebut karena keduanya memiliki tujuan yang sama yakni salat bertujuan untuk membersihkan manusia dari dosa dan kotoran dengan amalan jasmaniah dan rohaniah, sedangkan zakat bertujuan untuk membersihkan dosa dan kotoran dengan amalan *maliyah* (harta) sebagai rasa syukur terhadap nikmat harta, hal tersebut terkandung dalam firman Allah Swt “Dan dirikanlah salat dan keluarkanlah zakat dan tunduklah bersama-sama orang yang tunduk (QS Al Baqarah: 43)”.

Ayat lain terdapat pula tiga macam perintah Allah Swt yang ditujukan kepada Bani Israel, sebagai berikut.

“Agar mereka mendirikan salat, yaitu melaksanakan salat dengan cara yang sebaik-baiknya dengan melengkapi segala syarat-syarat dan rukun-rukunnya serta menjaga waktu-waktunya yang telah ditentukan dan menghadapkan seluruh hati kepada-Nya dengan tulus dan khusuk. Inilah jiwa dari ibadah salat. Adapun bentuk lahir dari pada ibadah salat ini adalah formalitas yang dapat berbeda-beda caranya menurut perbedaan agama, namun isi dan jiwanya tetap sama. Agar mereka menunaikan zakat karena zakat itu merupakan salah satu dari pernyataan syukur kepada Allah atas nikmat yang telah dilimpahkan-Nya dan menumbuhkan hubungan yang erat antar sesama manusia dan karena zakat itu merupakan pengorbanan harta benda untuk membantu fakir miskin. Dengan zakat itu pula dapat dilakukan kerja sama dan saling membantu dalam masyarakat, di mana orang-orang yang miskin memerlukan bantuan dari yang kaya dan sebaliknya, yang kaya pun memerlukan pertolongan orang-orang yang miskin. Dalam hubungan ini Rasulullah saw. telah bersabda:“Orang Mukmin terhadap mukmin yang lain tak ubahnya seperti sebuah bangunan, masing-masing bagiannya saling menguatkan.” (HR Bukhari dan Muslim) .

Good Zakat Governance

Hal tersebut juga diperkuat firman Allah Swt dalam Alquran :
“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui (QS At Taubah: 103)”.

Zakat mempunyai andil besar dalam menyebarkan keamanan dan kesatuan di dalam masyarakat, yakni mencabut kedengkian dari jiwa fakir miskin dan menyucikan hati orang-orang kaya dari kekikiran dan ketamakan harta (cinta yang berlebih-lebihan kepada harta benda) serta menyuburkan sifat-sifat kebaikan dalam hati mereka dan memperkembangkan harta benda mereka. Konsep berbagi dengan sesama dalam syariat Islam disebut zakat, infak, dan sedekah, selain itu, zakat dapat membahagiakan mereka yang menjadi penerima dari ibadah sosial ini, dan bisa memberdayakan yang duafa. Kurangnya pemberdayaan ekonomi umat Islam melalui pelaksanaan ibadah zakat disebabkan dua hal berikut ini.

- a. Belum adanya kesadaran umat Islam dalam berzakat.
- b. Kurangnya pemahaman tentang jenis harta yang wajib zakat dan mekanisme pembayaran.

Dua hal tersebut yang menyebabkan pelaksanaan ibadah zakat menjadi tergantung pada masing-masing individu. Kenyataan ini bisa mempengaruhi perkembangan lembaga zakat yang seharusnya memegang peranan penting dalam pembudayaan ibadah zakat secara kolektif. Adanya lembaga zakat agar pelaksanaannya ini menjadi lebih efektif dan efisien.

Yusuf Qardhawi, seorang Ulama dari Mesir, menyatakan zakat adalah sistem keuangan dan ekonomi umat Islam yang sekaligus sistem sosial karena berusaha menyelamatkan masyarakat dari berbagai kelemahan. Zakat juga bisa disebut sistem moral dan memiliki tujuan membersihkan jiwa dari kekikiran orang kaya dan menghilangkan jiwa

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

hasut atau dengki orang yang tidak punya (miskin dan duafa). Zakat yang ditunaikan memiliki nilai keimanan sekaligus menjalankan misi sosial agama Islam di muka bumi. Berbagai pendapat, baik dari kalangan muslim maupun non muslim, mengagumi indahnya konsepsi zakat sebagai pemecahan problem sosial, akan tetapi di Indonesia tidak terlihat buktinya. Apabila seluruh umat Islam melaksanakan ibadah sosial ini dengan baik, tentu tidak akan ditemukan lagi orang-orang yang hidupnya sengsara, akan tetapi kebanyakan telah melalaikan kewajiban ini sehingga nasib umat Islam sekarang ini lebih buruk dalam kehidupan ekonomi dan politiknya.

Ancaman bagi orang-orang yang tidak menunaikan zakat telah banyak dijelaskan dalam Alquran. Ulama juga menjelaskan tentang ancaman bagi orang-orang yang tidak mau menginfakkan harta mereka. Salah satunya firman Allah Swt, “Dan orang-orang yang menyimpan emas dan perak dan tidak menafkahkannya di jalan Allah, maka beritahukanlah kepada mereka, (bahwa mereka akan mendapat siksa yang pedih pada hari dipanaskan emas perak itu dalam neraka jahanam, lalu dibakar dengannya dahi mereka, lambung dan punggung mereka (lalu dikatakan) kepada mereka, 'Inilah harta bendamu yang kamu simpan untuk dirimu sendiri, maka rasakanlah sekarang (akibat dari) apa yang kamu simpan itu (QS At-Taubah: 34 -5)’”.

Sahabat *Radiallahu 'anha* (RA) dan para ulama telah sepakat bahwa ayat ini diturunkan berkenaan dengan masalah zakat. Adapun azab yang pedih sebagaimana yang disebutkan dalam ayat tersebut ditujukan bagi orang-orang yang tidak menunaikan zakat. Beberapa hadis Nabi Muhammad Saw. menjelaskan bahwa bentuk azab yang disebutkan dalam ayat suci tersebut adalah bahwa hartanya akan dipanaskan lalu diseterikakan di dahi dan lambung orang tersebut. Inilah azab bagi yang tidak menunaikan zakat. Disentuh dengan kawat yang dipanaskan saja tentunya merupakan penderitaan yang tidak terbayangkan, apalagi jika harta itu dipanaskan kemudian diseterikakan

Good Zakat Governance

kepada orang yang tidak mau membayar zakat, tentu sangat mengerikan, bahkan dengan menyimpan emas dan perak selama beberapa hari saja, azab yang akan ditimpakan kepadanya sangatlah pedih.

Berdasarkan firman Allah Swt (QS, Ali Imron: 180), disebutkan bahwa “Sekali-kali janganlah orang-orang yang bakhil dengan harta yang Allah Swt berikan kepada mereka dari karunia-Nya menyangka, bahwa kebakhilan itu baik bagi mereka, sebenarnya kebakhilan itu buruk bagi mereka harta yang mereka bakhilkan itu akan dikalungkan kelak di lehernya pada hari kiamat, dan kepunyaan Allahlah segala warisan (yang ada) di langit dan di bumi. Dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Ali 'Imran: 180).

B. Relasi Keagenan Internal AZKA

Lembaga AZKA merupakan rintisan dari Yayasan Masjid Jami' Al Baitul Amien Jember. Lembaga ini berdiri pada tahun 1999 dengan diawali sebuah Program Peduli Penderitaan Masyarakat (Propelitamas) Al Baitul Amien, sebuah lembaga yang khusus menangani masalah-masalah sosial kemasyarakatan dengan program unggulan pembinaan anak asuh.

Berikut ini penuturan wakil ketua yayasan yang mengungkapkan awal terbentuknya lembaga AZKA.

Yayasan memberikan amanah secara lisan kepada Bapak Alfian untuk mengelola lembaga zakat. Bapak Alfian dipercayaa oleh yayasan sebagai direktornya, selanjutnya beliau yang memilih pengurus atau team dalam pengelolaan di AZKA, (wawancara. Zaenal Ansori/Wakil yayasan, 15/12/014)

Seiring perkembangan yayasan dan masyarakat serta dengan lahirnya Undang-Undang No. 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, yayasan Masjid Jami' Al Baitul Amien menyempurnakan Propelitamas

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

menjadi Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah & Wakaf Al Baitul Amien (AZKA). Pada tahun 2004 AZKA ditetapkan oleh bupati sebagai lembaga amil zakat (LAZ) dengan diturunkannya SK Bupati No. 103 Tahun 2004.

Tujuan dibentuknya lembaga AZKA untuk memudahkan muzaki dalam menunaikan kewajiban zakat, sesuai dengan kaidah agama. Di samping itu diharapkan pula adanya *penasyarufan* (penyaluran) zakat yang tepat sasaran dan berdaya guna dalam memberdayakan masyarakat.

Secara umum tugas konsultan LAZ AZKA adalah adalah orang yang memberikan layanan konsultasi tentang berbagai permasalahan pengelolaan zakat baik dari segi hukum Islam, hukum positif dan aspek sosial ekonomi, serta memberikan layanan kepada masyarakat tentang problematik ZISKAF. Di sisi lain tugas bagian litbang memberikan saran-saran atau pertimbangan kepada direktur sesuai dengan hierarki tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya dalam rangka pengelolaan dan pengembangan LAZ AZKA. Hal ini sesuai dengan uraian dari salah satu pengurus AZKA.

“Pola hubungan yang terjalin di antara pengurus AZKA adalah berdasarkan hierarki jabatan dan tugas masing-masing. Sedangkan, pola hubungan LAZ AZKA Albaitul Amin dengan pengurus Yayasan Al Baitul Amin sebagai organisasi yang menaungi adalah hanya bersifat desentralistik. Semua yang terkait kebijakan dan program kerja LAZ AZKA deserahkan sepenuhnya kepada pengurus AZKA seperti penyusunan program kerja, pengangkatan dan pembeberhentian pegawai, penggajian/bisyaroh, namun harus dalam koridor visi dan misi dan harus dilaporkan kepada yayasan. Yayasan adalah organisasi pengayom dan pelindung dari LAZ AZKA”. (wawancara,Solihul Hadi /wakil direktur, 14/12/2014)

Good Zakat Governance

Dalam hubungan keagenan internal antara yayasan Al Baitul Amien (prinsipal) memberikan kepercayaan kepada AZKA (agen) untuk melakukan regulasi zakat di Kabupaten Jember., karena sistem yang dijalankan desentralistik, manajemen AZKA dapat melakukan tindakan-tindakan yang tidak menguntungkan prinsipal (yayasan Al Baitul Amin), secara keseluruhan dalam jangka panjang dapat merugikan agen tersebut. Perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen disebut *agency problem* yang mana salah satunya disebabkan oleh adanya *asymmetric information*. *Asymmetric Information*, yakni informasi yang tidak seimbang dan disebabkan oleh adanya distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen.

Dalam hal pengelolaan zakat, prinsipal seharusnya mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam mengukur tingkat keberhasilan regulasi zakat yang dijalankan agen, namun ternyata informasi tentang ukuran keberhasilan regulasi zakat tidak sepenuhnya disajikan oleh agen. Akibatnya, informasi yang diperoleh prinsipal kurang lengkap sehingga tidak dapat menjelaskan kinerja agen yang sesungguhnya dalam mengelola zakat yang telah dipercayakan pada agen.

Hubungan internal yang ada di AZKA belum tertata dengan baik, hal ini di sampaikan oleh salah satu pengurus AZKA sebagai berikut.

Karena kesibukan masing-masing pengurus maka interaksi mejadi jarang. Pola komunikasi kurang efektif sehingga kurang optimal dalam pengelolaan zakat (wawancara,Fatur/pengurus, 14/12/2014)

Disisi lain salah satu pengurus memberikan argument sebagai berikut.

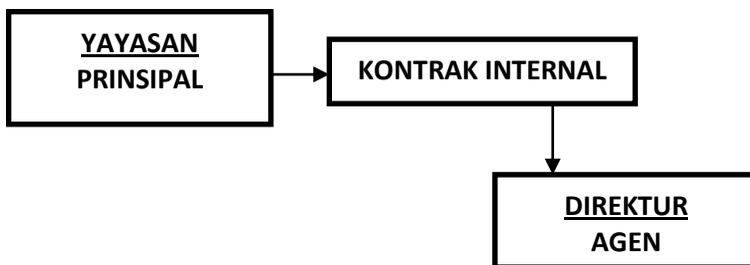
Ada beberapa pengurus internal baik dari yayasan maupun dari AZKA yang belum menjadi muzaki (wawancara,Fatur/pengurus 14/12/2014)

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

Komunikasi efektif dipandang sebagai suatu hal yang penting dan kompleks. Dinggap penting karena ragam dinamika kehidupan yang terjadi biasanya menghadirkan situasi kritis yang perlu penanganan secara tepat, munculnya kecenderungan untuk tergantung pada teknologi komunikasi, serta beragam kepentingan yang ikut muncul. Unsur yng paling penting dalam komunikasi bukan sekedar apa yang akan ditulis atau dikatakan, tetapi lebih pada karakter dan bagaimana kita menyampaikan pesan kepada penerima pesan.(effendi, 2000:50).

Syarat utama agar komunikasi efektif adalah kredibilitas. Keterampilan komunikasi antara perorangan adalah kemampuan untuk terus menerus membangun kredibilitas dan dapat dipercaya segala apa yang dikomunikasikan. Untuk membangun kredibilitas harus ada isi pesan yang jelas, suara atau intonasi dalam menyampaikan pesan dan wahana bagaima orang itu meyampaikan pesan. Jadi semakin seseorang tidak konsekuen dengan ketiga hal tersebut maka akan menentukan tingkat kredibilitas seseorang, semakin tidak konsekuen akan mejadi semakin tidak dipercaya.

Adapun bentuk struktur keagenan (*agency*) internal antara yayasan dengan AZKA dalam pengelolaan zakat di lembaga AZKA bisa digambarkan dalam gambar berikut :

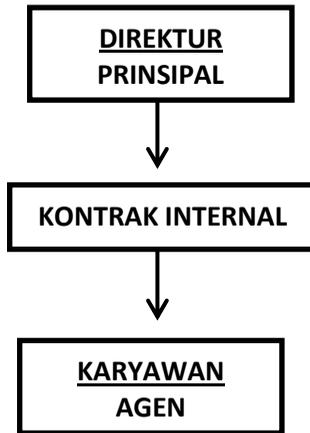


Gambar 6.1

Struktur Keagenan Interal antara Yayasan dan Direktur AZKA

Good Zakat Governance

Struktur keagenan (*agency*) internal antara Direktur dengan karyawan AZKA dalam pengelolaan zakat di lembaga AZKA bisa digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 6.2

Struktur Keagenan Interl antara Direktur dan Karyawan AZKA

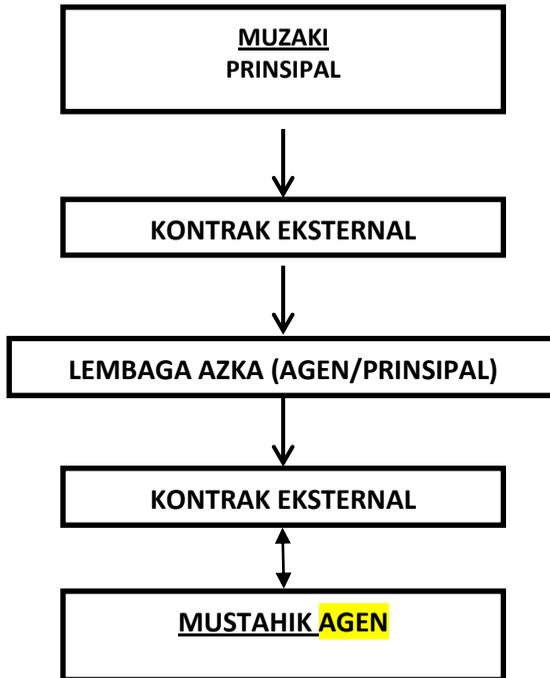
C. Relasi Keagenan Eksternal AZKA

Selain relasi keagenan internal juga terdapat relasi keagenan eksternal dalam pengelolaan zakat di lembaga AZKA. Relasi keagenan tersebut terjalin dalam hal penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Relasi keagenan eksternal dalam penghimpunan zakat terjalin antara muzaki dengan AZKA. Terjalannya relasi keagenan eksternal ini dikuatkan dalam bentuk akad atau perjanjian tertulis, yang isinya berupa kesepakatan yang dipenuhi oleh muzaki, seperti besarnya jumlah dana yang diberikan, dana tersebut digunakan untuk program yang mana, kapan dana tersebut bisa diterima AZKA, bagaimana cara AZKA menerima dana tersebut, apa dibayar sendiri oleh muzaki atau diambil oleh petugas AZKA, semua tertuang dalam akad tersebut.

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

Relasi keagenan eksternal dalam hal pendistribusian dan pendayagunaan zakat terjalin antara AZKA dengan mustahik. Relasi ini tidak jauh berbeda dengan penghimpunan, adanya suatu akad dalam menjalankan relasi keagenan eksternal tersebut.

Adapun bentuk struktur keagenan (*agency*) eksternal dalam pengelolaan zakat di lembaga AZKA bisa digambarkan dalam bagan berikut.



Gambar 6.3
Struktur Keagenan Eksternal
Antara Muzaki dan AZKA, AZKA dan Mustahik

1. Akad sebagai pengikat awal relasi antara muzaki dengan AZKA

Awalnya prinsipal (muzaki) memilih untuk menjadi donatur aktif (donatur yang terus menerus memberikan donasi kepada agen setiap bulan), dalam hal ini yang dimaksud dengan agen adalah AZKA atau donatur *insendetal* (donator memberikan donasinya hanya sewaktu-waktu). Keduanya diharuskan untuk mengisi sebuah formulir kesediaan terlebih dahulu sehingga ada kejelasan akad antara prinsipal dengan agen. Formulir berisi tentang suatu akad kesepakatan yang berisi besarnya jumlah dana yang dizakatkan, waktu penyerahan zakat yang terdiri dari tanggal zakat diserahkan, pelaksanaan penyerahan zakat, apakah diserahkan sendiri oleh prinsipal langsung ke agen, atau diambil oleh petugas juru pungut yang merupakan pegawai tetap agen.

Akad didalamnya juga tertuang tentang pemilihan program pendayagunaan zakat yang dimiliki oleh agen. Prinsipal bisa memilih program antara lain; beasiswa pendidikan, senyum anak yatim, guru ngaji sejahtera, peduli bencana ala, dompet dhuafa, wakaf Alquran, tabungan kurban, kredit usaha mikro dan layanan zakat, infak dan sedekah.

Salah satu pengurus AZKA bertutur tentang manfaat dibuatkannya sebuah akad diawal prinsipal menjadi donator di Lembaga AZKA

“Ada beberapa manfaat adanya akad; 1). Untuk mempermudah administrasi, 2). Memperjelas penggunaan dan hak dari harta tersebut, karena diantara zakat infak sedekah ada fungsi-fungsi yang berbeda, dari akad itu kita dapat memilah dan mengklasifikasi dana tersebut, 3). Tidak tercampurnya antara dana zakat, dana infak dan dana sedekah. Pembuatan akad harus jelas dan memudahkan kita mengkalkulasi, program ini dapatnya sekian, karena khawatir donator niatnya zakat ternyata digunakan yang lain. 4). Pembuatan akad berkaitan dengan

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

administrasi dan hukum penggunaan dana ziskaf tersebut”
(wawancara,Sony/pengurus 20/01/15).

Bentuk akad muzaki kepada AZKA dapat digambarkan sebagai berikut.

FORMULIR ZAKAT

Assalamu’laikum Wr.Wb,

Bismillairrhmanirrahiem. Dengan ini saya,

Nama :

Alamat rumah :

Instansi :

Tlp/ no HP :

Menyatakan kesediaannya membayar zakat/infak-
sedekah/wakaf melalui AZKA Al Baitul Amien seilai Rp.

..... Dengan metode pembayaran:

- Transfer melalui rekening bank AZKA
- Mohon diambil melalui alamat rumah/instansi diatas
- Datang langsung ke kantor AZKA
- Demikian surat pernyataan ini saya buat, semoga bisa menjadi amal ibadah saya, terimakasih atas perhatian dan kerjasamanya.

Jember.....201..

(.....)

Sumber; diolah peneliti

Gambar 6.4

Akad antara Muzaki dengan AZKA

Menurut teori yang dikemukakan oleh Van Dunne (1987: 8-9) yang diartikan dengan perjanjian adalah suatu hubungan hukum antara

Good Zakat Governance

dua pihak atau lebih berdasarkan kata sepakat untuk menimbulkan akibat hukum. Teori tersebut tidak hanya melihat perjanjian semata-mata, tetapi juga harus dilihat perbuatan sebelumnya atau yang mendahuluinya. Ada tiga tahap dalam membuat perjanjian, menurut teori ini, yaitu : 1). tahap *Pra-Contractual*, yaitu adanya penawaran dan penerimaan; 2). tahap *contractual*, yaitu adanya persesuaian pernyataan kehendak antara para pihak; 3). tahap *Post-Contractual*, yaitu pelaksanaan perjanjian.

Secara terminologi, beberapa ulama fiqih membagi akad kedalam dua segi, yaitu secara umum dan secara khusus. Akad secara umum yaitu segala sesuatu yang dikerjakan oleh seseorang berdasarkan keinginannya sendiri, seperti wakaf, talak, pembebasan, atau sesuatu yang pembentukannya membutuhkan keinginan dua orang, seperti jual-beli, perwakilan dan gadai, sedangkan akad secara umum yakni pengaitan ucapan salah seorang yang berakad dengan yang lainnya secara syara' pada segi yang tampak dan berdampak pada objeknya. Pengertian akad secara khusus lainnya adalah perikatan yang ditetapkan dengan ijab-qobul berdasarkan ketentuan syara' yang berdampak pada objeknya.

Dengan demikian, persoalan akad adalah persoalan antar pihak yang sedang menjalin ikatan, untuk itu yang perlu diperhatikan dalam menjalankan akad sehingga terpenuhinya hak dan kewajiban masing-masing pihak tanpa ada pihak yang terlanggar haknya. Oleh karena itu, maka penting untuk membuat batasan-batasan yang menjamin tidak terjadinya pelanggaran hak antar pihak yang sedang melaksanakan akad tersebut (Darsuki, 2012;45)

Terdapat beberapa manfaat adanya suatu akad/ kontrak, yakni mempermudah administrasi. Artinya, dengan adanya administrasi digunakan untuk membantu, melayani, mengarahkan, atau mengatur semua kegiatan dalam pencapaian suatu tujuan. Hal tersebut dituturkan oleh wakil direktur AZKA sebagai berikut.

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

“Adanya suatu akad untuk mempermudah administrasi AZKA”
(wawancara,Solihu Hadi, 09/02/15).

Pengertian administrasi dalam arti luas adalah kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengertian administrasi dalam arti luas memiliki unsur-unsur sekelompok orang, kerja sama, pembagian tugas secara terstruktur, kegiatan yang runtut dalam proses, tujuan yang akan dicapai, dan pemanfaatan berbagai sumber.

Administrasi melingkupi seluruh kegiatan, dari pengaturan hingga pengurusan sekelompok orang yang memiliki diferensiasi pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Administrasi dapat berjalan dengan dua atau banyak orang terlibat di dalamnya, contohnya, dua orang yang berusaha mengangkat batu besar -yang satu menarik tuas dan yang satu menahan agar tuas tidak patah - hingga organisasi besar, yaitu mengatur dan mengurus sebuah negara (pemerintah).

Selain untuk mempermudah administrasi, fungsi akad juga dapat memperjelas penggunaan dana zakat, infak dan sedekah karena masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda-beda. Berikut ini penuturan wakil direktur AZKA:

“Adanya akad untuk memperjelas penggunaan dan hak dari harta tersebut, karena diantara zakat infak sedekah terdapat fungsi-fungsi yang berbeda, dari akad itu kita dapat memilah dan mengklasifikasi dana tersebut, sehingga tidak tercampur antara dana zakat infak sedekah. Akad harus jelas dan juga memudahkan kita mengalkulasi, program ini dapatnya sekian”
(wawancara, Solihul Hadi, 09/02/15).

Good Zakat Governance

Zakat merupakan dikeluarkannya harta tertentu yang telah mencapai syarat tertentu yang diwajibkan oleh Allah Swt. Zakat dikeluarkan dan diberikan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula, sedangkan infak berarti mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapatan atau penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan ajaran Islam., jika zakat ada nisabnya, infak tidak mengenal nisab, jika zakat harus diberikan pada mustahik tertentu (delapan asnaf), infak boleh diberikan kepada siapa pun, misalnya, untuk kedua orang tua, anak yatim, dan sebagainya. Infak dikeluarkan oleh setiap orang yang beriman, baik yang berpenghasilan tinggi maupun renda saat dalam keadaan lapang atau sempit.

Suatu akad juga tertuang kesepakatan tersebut disepakati oleh prinsipal, pihak prinsipal menjalankan kewajibannya dalam memberikan dana zakat sesuai akad (kontrak) tersebut kepada agen. Adanya akad tersebut karena dapat berfungsi dalam dua hal, yakni prinsipal merasa percaya dana zakatnya dikelola oleh agen, dan bagi agen akad tersebut merupakan janji yang diberikan prinsipal untuk mengelola dana zakatnya.

Beberapa prinsipal menuturkan tentang bagaimana akad (kontrak) itu disepakati. Berikut ini hasil wawancaranya.

“Memang di awal pendaftaran untuk menjadi donator saya mengisi formulir yang berisi nama, alamat, umur, pekerjaan, bentuk pemberian zakat (bulanan atau insidental), cara pemberian zakat (dibayar sendiri atau diambil), kalau diambil tempatnya dimana juga ditulis diformulir tersebut, program yang diinginkan apa juga dipilih di situ, setelah itu ya sudah tiap bulan saya bayar, menurut saya sudah selesai, namun berjalannya waktu saya tidak memperhatikan dan tidak peduli apakah akad itu dijalankan dengan baik dan benar oleh AZKA, saya percaya sepenuhnya kepada AZKA, sehingga saya tidak mau tau terhadap keberlangsungan akad tersebut (wawancara, Titik/muzaki, 12/12/013)

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

Akad dalam terminologi ahli bahasa mencakup makna ikatan, pengokohan dan penegasan dari satu pihak atau kedua belah pihak. Menurut kalangan ulama fikih menyebutkan akad adalah setiap ucapan yang keluar sebagai penjelas dari dua keinginan yang ada kecocokan, sebagaimana mereka juga menyebutkan arti akad sebagai setiap ucapan yang keluar yang menerangkan keinginan walaupun sendirian. (Azam, 2010: 16).

Menurut Alexander Hamilton Institute (1987) dalam Abdul Manan 2012:94-95), memberikan definisi akad sebagai berikut.

“aqd or contract is Transaction involving two or more individuals whereby each becomes obligate to the other, with reciprocal rights to demand performances of what is promised”

(“Akad adalah sebuah persetujuan yang mengikat secara umum antara dua pihak atau lebih yang sama, untuk pertimbangan, satu atau lebih pihak setuju untuk melakukan sesuatu.”)

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang harus ada dalam suatu akad atau perjanjian ataupun kontrak menurut hukum Islam, yaitu adanya pertalian ijab kabul yang dilakukan oleh para pihak yang melakukan akad tersebut dan dengan sendirinya memiliki kewajiban dan hak yang melekat pada akad tersebut yang mengikat para pihak. Akad tersebut juga harus sesuai dengan syariat Islam dan tidak boleh membuat suatu akad terhadap hal-hal yang dilarang oleh Allah Swt.

Teori agensi merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen. Pihak prinsipal adalah pihak yang memberikan mandat kepada pihak lain, yaitu agen, untuk melakukan semua kegiatan atas nama *prinsipal* dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan (Jensen dan Smith, 1984: 2-20).

Good Zakat Governance

Adanya suatu kontrak atau akad di awal juga dibenarkan oleh beberapa muzaki antara lain, Miftah Arifin yang merupakan muzaki yang mengatakan sebagai berikut.

“Dulu saya mengisi formulir kesediaan menjadi donator di AZKA, formulir tersebut berisi tentang pilihan terhadap zakat, infak, sedekah ataupun wakaf, yang tertuang dalam program-program yang dijalankan AZKA. Formulir itu hanya secerit kertas yang berisi tentang kesepakatan antar manusia, bagi saya yang penting kesepakatan saya dengan Allah. Apabila AZKA tidak menjalankan kesepakatan yang telah saya buat maka bukan menjadi tanggung jawab dan urusan saya, karena urusan saya dengan AZKA sudah saya anggap selesai”. (wawancara, Miftah, 12/12/013)

Tujuan kontrak atau akad dalam pengelolaan zakat diuraikan oleh salah salah satu muzaki;

“Dengan menandatangani akad diawal bertujuan untuk memudahkan keputusan apa yang sudah saya ambil dan bagaimana AZKA mematuhi keputusan tersebut. Apabila diperjalannya terjadi pelanggaran terhadap akad yang sudah saya ambil, saya tidak akan menuntut AZKA, karena saya percaya AZKA punya pertimbangan lain.” (wawancara, Ahmad,12/12/013)

Teori agensi didalamnya tertuang suatu kontrak yang memiliki dua tujuan. Pertama, untuk meningkatkan kemampuan individu (baik prinsipal maupun agen) dalam mengevaluasi lingkungan yang mana keputusan harus diambil (*The belief revision role*). Kedua, untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil guna memudahkan alokasi hasil antara prinsipal dan agen sesuai dengan kontrak kerja (*The performance evaluation role*). Secara garis besar teori agensi dikelompokkan menjadi dua (Eisenhardt, 1989: 57-74), yaitu *positive agency research* dan *principal agent research*. *Positive agent research*

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

memfokuskan pada identifikasi situasi yang mana agen dan prinsipal mempunyai tujuan yang bertentangan dan mekanisme pengendalian yang terbatas hanya menjaga perilaku *self serving* agen.

Secara eksklusif, kelompok ini hanya memperhatikan konflik tujuan antara pemilik (*stockholder*) dengan manajer, sementara itu, *principal agent research* memfokuskan pada kontrak optimal antara perilaku dan hasilnya. Secara garis besar penekanan ada pada hubungan prinsipal dan agen. *Principal-agent research* mengungkapkan bahwa hubungan *agent-principal* dapat diaplikasikan secara lebih luas, misalnya untuk menggambarkan hubungan pekerja dan pemberi kerja, *lawyer* dengan kliennya, *auditor* dengan *audite*.

Agency theory tidak dapat dilepaskan dari kedua belah pihak di atas, baik prinsipal maupun agen merupakan pelaku utama dan keduanya mempunyai *bargaining position* masing-masing dalam menempatkan posisi, peran, dan kedudukannya. Prinsipal sebagai pemilik modal memiliki akses pada informasi internal perusahaan, sedangkan agen sebagai pelaku dalam praktik operasional perusahaan mempunyai informasi tentang operasi dan kinerja perusahaan secara riil dan menyeluruh.

Posisi, fungsi, situasi, tujuan, kepentingan, dan latar belakang prinsipal dan agen yang berbeda dan saling bertolak belakang tersebut akan menimbulkan pertentangan dengan saling tarik menarik kepentingan (*conflict of interest*) dan pengaruh antara satu sama lain. Berkaitan dengan auditing, baik prinsipal maupun agen diasumsikan sebagai orang yang memiliki rasionalitas ekonomi, yang mana setiap tindakan yang dilakukan dimotivasi oleh kepentingan pribadi atau akan memenuhi kepentingannya terlebih dahulu sebelum memenuhi kepentingan orang lain.

Proposisi Minor II

Relasi keagenan yang tidak hanya berdasarkan kontrak

Jika agen bekerja didasarkan pada transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporannya maka hubungan keagenan yang berlangsung bukan didasarkan pada kontrak

D. Relasi Keagenan eksternal AZKA dengan mustahik

Pembagian zakat dewasa ini umumnya dilakukan oleh lembaga zakat dengan cara konsumtif. Padahal, metode ini kurang menyentuh pada persoalan yang dihadapi oleh para mustahik, hal ini karena hanya membantu kesulitan mereka dalam sesaat, akan tetapi, ada sebagian lembaga yang telah mencoba memberikan zakat dengan cara produktif. Salah satu di antaranya adalah lembaga amil zakat AZKA. Lembaga nonpemerintah yang secara khusus mengelola dana zakat.

Peran zakat dalam kehidupan pribadi dan masyarakat muslim akan semakin terlihat manakalah pengalokasiannya tidak keluar dari kelompok-kelompok yang telah di tetapkan Allah Swt dalam ayat-Nya. Apaablia zakat berubah menjadi satu kepentingan umum, ikatan antara makna ibadah yang ada dalam pelaksanaan zakat dengan *ukhrawah* yang merupakan hikmah dari pensyariatan zakat akan terputus. Menurut Islam, zakat adalah sarana untuk memperkuat ikatan kaum muslimin, jika transparansi dalam pengambilan dan pengalokasian zakat semakin terlihat, akan semakin kuat rasa cinta dan hubungan sesama muslim (Ali, 1997: 2000).

Pendayagunaan zakat harus berdampak positif bagi mustahik, baik secara ekonomi maupun sosial. Berdasarkan sisi ekonomi, mustahik dituntut benar-benar dapat mandiri dan hidup secara layak sedangkan dari sisi sosial, mustahik dapat hidup sejajar dengan masyarakat yang lain, hal ini berarti zakat tidak hanya didistribusikan

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

untuk hal-hal yang konsumtif saja dan hanya bersifat sementara tetapi lebih untuk kepentingan yang produktif dan bersifat edukatif.

Zakat yang digunakan untuk usaha produktif maka pelaksanaannya harus memenuhi ketentuan sebagaimana diatur dalam pasal 29 UU No. 38 tahun 1999. Pertama, melakukan studi kelayakan, maksudnya kelayakan, yaitu upaya untuk memperoleh keyakinan bahwa usaha yang dibiayai dari dana zakat benar-benar dapat berkembang dan dapat mengembalikan pinjamannya. Kedua, menetapkan jenis usaha produktif. Langkah ini sesungguhnya dapat berupa dua macam. 1). Jika mustahik belum memiliki usaha, tugas amil mendorong dan mengarahkan sehingga mustahik dapat membuka usaha yang layak. Sedapat mungkin dihindari kesan pemaksaan apalagi menggurui karena akan berdampak negatif. 2). Jika mustahik telah memiliki usaha tetapi tidak berkembang, tugas amil, menganalisis usahanya.

Hasil analisis dapat menunjukkan dua kemungkinan. Kemungkinan pertama, usahanya dapat dikembangkan dan yang kedua usahanya sulit untuk berkembang sehingga dapat di temukan alternatif untuk menggantikannya. Kemungkinan kedua, tugas amil meyakinkan bahwa usahanya berprospek tidak baik dan berusaha mencari usaha penggantinya. Ketiga, melakukan bimbingan dan penyuluhan, ini merupakan tugas untuk menjaga agar usahanya tetap berjalan dan berkembang serta mengamankan dana zakatnya.

Tanpa fungsi ini, dikhawatirkan dana zakat akan disalahgunakan untuk kepentingan yang tidak sesuai dengan usulannya. Fungsi ini selayaknya di perankan bagi konsultan, untuk mengefektifkan fungsi ini, mustahik dapat membuat kelompok sehingga lebih mudah dalam pengarahan dan penyuluhan.

Keempat, melakukan pemantauan, pengendalian dan pengawasan. Tugas ini menjadi sulit dilakukan manakala mustahik, belum menyadari pentingnya pengendalian, meskipun amil bertanggung jawab atas pemantauan dan pengawasannya, yang terpenting

Good Zakat Governance

sesungguhnya menciptakan kesadaran pengawasan oleh mustahik sendiri, artinya mendidik mustahik untuk bertanggung jawab terhadap segala keputusan bisnis dan perilaku sosialnya.

Kelima, mengadakan evaluasi dilakukan untuk mendapatkan data bahwa usaha yang dijalankan dapat berkembang sesuai rencana, serta dana yang disalurkan benar-benar tepat sasaran. Program ini dapat dilakukan bersama-sama dengan mustahik. Diharapkan amil hanya memfasilitasi, sehingga mustahiklah yang akan mengevaluasi sendiri (Muhammad, 2002)

Pengelolaan zakat di lembaga AZKA mempunyai dua model mustahik, yakni mustahik produktif dan mustahik konsumtif. Mustahik produktif, yakni seseorang yang menerima zakat yang mana zakat tersebut dikembangkan dan digunakan untuk mengembakna usaha mereka sehingga dengan usaha tersebut mereka dapat memenuhi kebutuhan hidup secara terus menerus. Salah satu pendayagunaan zakat yang berkaitan dengan mustahik produktif yang dilakukan oleh AZKA, yaitu kredit usaha mikro.

Kredit usaha mikro ini fungsinya untuk pengembangan usaha mustahik, seperti pedagang kelontongan, tukang jual sayur di pasar, dan tukang jual sayur keliling. Besarnya dana yang diberikan kepada mustahiq berkisar Rp250.000,00., sampai Rp500.000,00., dengan cara pengembalian diangsur setiap satu minggu sekali dengan bagi hasil 0%, namun setelah lunas mustahik diminta untuk melakukan sedekah seikhlasnya kepada AZKA.

Mustahik konsumtif, yakni seseorang yang menerima zakat dan menggunakannya untuk sesaat, dalam hal ini AZKA juga menyalurkan zakatnya kepada kaum duafa, yakni mereka yang sangat membutuhkan untuk kebutuhan hidupnya karena usia mereka yang sangat tua dan tidak mempunyai keluarga dan kesulitan dalam menghidupi diri sendiri. Berikut penuturan salah satu pengurus AZKA.

“Kami juga menyalurkan zakat konsumtif kepada para mustahik

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

yang benar-benar membutuhkan seperti Mbah Sutarmi, yang mana dia berusia 80 tahun yang tidak punya sanak famili, hidupnya sangat kekurangan sehingga kami memberikan secara kontingu kepada beliau” (hasil wawancara Sony/pengurus, 10/11/14)

Faktanya terdapat beberapa kredit usaha mikro yang macet sehingga regulasi keuangan tidak dapat berjalan sesuai yang diharapkan, selain itu, ada pendayagunaan pemeliharaan hewan ternak yang mana mustahik diberi hewan ternak oleh AZKA, akan tetapi, pendayagunaan pemeliharaan hewan ternak ini tidak berjalan lama karena banyak merugikan AZKA, di sisi lain program-program yang telah ditetapkan belum berjalan secara maksimal dan kontinu karena keterbatasan sumber daya manusia yang melakukan pengelolaan dan juga belum adanya bangunan sistem yang terjadwal sehingga pendayagunaan zakat belum berjalan secara maksimal.

1. **Pengikat Relasi Keikhlasan**

Tidak hanya terdapat akad (kontrak) antara prinsipal (muzaki) dengan agen (AZKA), tetapi juga terdapat akad (kontrak) antara agen (AZKA) dan mustahik (kelompok sasaran). Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu pengurus AZKA sebagai berikut.

“Dalam penyaluran zakat AZKA membuat akad kesepakatan tertulis dan tidak tertulis kepada mustahik.” (wawancara, Sony/pengurus, 11/12/14)

Berikut ini bentuk akad antara AZKA dengan mustahik mengenai pinjaman modal usaha AZKA.

AKAD PINJAMAN MODAL USAHA

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :
Alamat :
No KTP :
Usaha :
Tempat :

Meminjam modal usaha di AZKA Al Baitul Amien dengan jumlah pinjaman sebesar Rp..... dengan sistem angsuran per minggu/bulan sejumlah Rp. Selamakali angsuran. Dan bersedia memberikan infaq Rp. .. setiap menyerahkan setoran. Demikian ini saya buat dengan keadan sadar dan tidak ada keterpaksaan dari pihak manapun.

Jember,

peminjam

Sumber; diolah peneliti

Gambar 6.5

Akad AZKA dengan Mustahik

Kata sepakat dalam suatu perjanjian dapat diperoleh melalui suatu proses penawaran (*offerte*) dan penerimaan (*acceptatie*). Istilah penawaran (*offerte*) merupakan suatu pernyataan kehendak yang mengandung usul untuk mengadakan perjanjian yang tentunya dalam penawaran tersebut telah terkandung unsur esensialia dari perjanjian yang akan dibuat. Penerimaan (*accepttie*) sendiri merupakan pernyataan kehendak tanpa syarat untuk menerima penawaran tersebut. Kata sepakat dapat diberikan secara tegas maupun diam-diam. Secara tegas

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

dapat dilakukan dengan tertulis, baik lisan maupun dengan suatu tanda tertentu.

Mengenai kapan saat terjadinya kata sepakat, terdapat (empat) teori yang menyoroti hal tersebut. Pertama, teori ucapan (*Uitings Theorie*). Teori ini berpijak kepada salah satu prinsip hukum bahwa suatu kehendak baru memiliki arti apabila kehendak tersebut telah dinyatakan. Menurut teori ini, kata sepakat terjadi pada saat pihak yang menerima penawaran telah menulis surat jawaban yang menyatakan ia menerima surat pernyataan.

Kelemahan teori ini, yaitu tidak adanya kepastian hukum karena pihak yang memberikan tawaran tidak tahu persis kapan pihak yang menerima tawaran tersebut menyiapkan surat jawaban. Kedua, teori pengiriman (*verzendings Theorie*). Menurut teori ini, kesepakatan terjadi apabila pihak yang menerima penawaran telah mengirimkan surat jawaban atas penawaran yang diajukan terhadap dirinya, saat dikirimkannya surat, si pengirim kehilangan kekuasaan atas surat, selain itu, saat pengiriman dapat ditentukan dengan tepat.

Kelemahan teori ini, yaitu kadang terjadi perjanjian yang telah lahir di luar pengetahuan orang yang melakukan penawaran tersebut, selain itu, akan muncul persoalan jika si penerima menunda-nunda untuk mengirimkan jawaban. Ketiga, teori penerimaan (*Ontvangs Theorie*). Menurut teori ini, terjadi pada saat pihak yang menawarkan menerima langsung surat jawaban dari pihak yang menerima tawaran. Keempat, teori pengetahuan (*Vernemings Theorie*). Teori ini berpendapat bahwa kesepakatan terjadi pada saat pihak yang melakukan penawaran mengetahui bahwa penawarannya telah diketahui oleh pihak yang menerima penawaran tersebut. Kelemahan teori ini antara lain memungkinkan terlambat lahirnya perjanjian karena menunda-nunda untuk membuka surat penawaran dan sukar untuk mengetahui secara pasti kapan penerima tawaran mengetahui isi surat penawaran

Good Zakat Governance

Dalam hal pengelolaan zakat, kesepakatan yang dilakukan AZKA dengan mustahik, salah satunya berupa pemberian modal usaha. Berikut ini penuturan salah satu mustahik.

“Saya diberi modal usaha oleh AZKA sebesar Rp50.000,00., ada surat perjanjiannya. Setiap minggu ada tukang tagih untuk ambil cicilan saya. Dan saya tiap minggu bayar Rp31.250,00., ditambah infak sedekah saya Rp750,00. Jadi saya bayar Rp32.000,00., sampek delapan minggu” (wawancara, Yanti, 10/11/14)

Yatik salah satu mustahik juga menambahkan bahwa didalam akad ada ketentuan yang harus dipenuhi oleh para mitra usaha AZKA. Berikut penuturannya.

Ketentuan yang harus dipenuhi yang tertuang diakad antara lain; 1) calon penerima modal usaha mengajukan surat permohonan yang dilampiri fotokopi KTP dan kartu keluarga yang masih berlaku. 2) mengisi biodata. 3) bidang usaha dan cara usaha harus halal. 4) ikut menjaga nama baik AZKA dan masjid Al Baitul Amien 5) membayar angsuran sesuai dengan sistem dan waktu yang telah disepakati. 6) wajib mengikuti kegiatan yang diharuukan untuk dikuti oleh penerima modal usaha. 7) apabila tidak memenuhi ketentuan yang berlaku maka keanggotaannya sebagai penerima modal usaha dicabut dan harus mengembalikan semua tanggungannya. (wawancara, Yatik, 10/11/2014)

Jensen dan Meckling (1976: 308) menggambarkan hubungan keagenan sebagai hubungan yang timbul karena adanya kontrak, kontrak itu ditetapkan antara prinsipal yang menggunakan agen untuk melakukan jasa dan menjadi kepentingan prinsipal. Agar hubungan kontraktual dapat berjalan lancar, prinsipal mendelegasikan otoritas pembuatan keputusan kepada agent yang mana hubungan ini perlu

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

diatur dalam suatu kontrak. Dengan begitu dapat diselaraskan kepentingan agen dan prinsipal.

Ada beberapa mustahik melanggar akad (kontrak) yang telah disepakati sehingga dia memutuskan hubungan akad (kontrak) dengan AZKA (agen). Berikut penuturan dari bagian *marketing*.

“Ada satu atau dua mustahik yang tidak membayar atau mengembalikan dana pinjaman di kredit mikro, ya gak banyak sih.. sekitar Rp200.000,00., karena berkali kali kami kunjungi orangnya gak ada, kata tetangganya sudah pindah ke Probolinggo. Ya..sudah kami laporkan kalau sudah pindah” (wawancara tanggal, Sony/pengurus, 12/01/15).

Penuturan bagian *marketing* tersebut di atas juga dibenarkan oleh juru pungut, seperti yang dituturkan dibawah ini.

“Memang ada mustahik yang melanggar kesepakatan, yakni mencicilnya ada yang dua minggu sekali, ada yang tiga minggu sekali dan ada yang langsung dibayar delapan minggu atau diakhir, tapi ada pula yang mencicil dua kali langsung hilang orangnya, sulit dicari alias tidak melanjutkan membayarnya,, maka kami mengikhhlaskan saja.” (wawancara, Iyan/Jungut, 11/12/15).

Beberapa tahapan yang dilakukan oleh AZKA dalam menghadapi mustahik yang telah melanggar akad. Tahapan tersebut diuraikan oleh wakil direktur AZKA berikut ini.

“Jika ada mustahik melanggar akad maka yang kami lakukan; 1). Juru pungut akan menagih dengan cara lisan, yakni akan mendatangi dan mengingatkan 2). Jika sudah dilakukan dan tidak ada respons apa apa, langkah berikutnya adalah memberi tagihan

Good Zakat Governance

tertulis, baik lewat pesan maupun lewat surat resmi tentang jumlah besaran tanggungan. 3). Apabila langkah kedua tidak membuahkan hasil, AZKA akan mengikhhlaskan untuk di infakkan atau disedekahkan” (wawancara,Sony/pengurus, 09/02/15).

Ikhlas merupakan salah satu hal yang bisa menyebabkan suatu amalan ibadah diterima Allah Swt. Pengertian ikhlas pada konteks ini yakni memurnikan ibadah atau amal salih hanya untuk Allah Swt dengan mengharap pahala dari-Nya semata, jadi, dalam beramal manusia hanya mengharap balasan dari Allah Swt, tidak dari manusia atau makhluk-makhluk yang lain.

Beberapa hal yang merusak keikhlasan seseorang. (1). *Riya'*, yaitu seseorang menampakan amalnya dengan tujuan orang lain melihatnya dan memujinya dan hal inilah yang termasuk pembatal ikhlas dalam Islam, harus berhati-hati terhadap ikhlas dan menanyakan pada diri kita sendiri. *Riya'* termasuk dalam perbuatan syirik dan dikategorikan syirik kecil. Rasulullah Saw bersabda “Syirik kecil itu adalah riya” (HR. Ahmad). (2). *Ujub*, Pengertian ujub dalam pembahasan ini bermakna seseorang berbangga diri dengan amal-amalnya.

Lembaga AZKA melakukan sebuah sangsi dan evaluasi agar meminimalisasi terhadap pelanggaran akad. Berikut ini uraian dari wakil direktur AZKA.

“Namun AZKA juga akan mengevaluasi terhadap para mustahik yang melanggar maka konsekuensi tidak akan diberikan dana zakat lagi kepada mustahik tersebut, jika seputar dana, jika seputar pendayagunaan hewan ternak, apabila ada kecurangan terhadap mustahik maka tidak akan dikasih lagi hewan ternak didaerah tersebut, kami juga tidak menuntut kepada mustahik yang melakukan pelanggaran, kami mengikhhlaskan mengharap keberkahan dari Allah semata.” (wawancara,Solihul Hadi/wakil direktur, 25/01/15).

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

Evaluasi merupakan salah satu rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas, kinerja, atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Fokus evaluasi adalah individu, yaitu prestasi yang dicapai kelompok atau kelas. Melalui evaluasi akan diperoleh informasi tentang apa yang telah dicapai dan apa yang belum dicapai. Evaluasi menurut Griffin & Nix (1991: 3) adalah *judgment* terhadap nilai atau implikasi dari hasil pengukuran. Menurut definisi ini selalu didahului dengan kegiatan pengukuran dan penilaian.

Hal berbeda disampaikan oleh Tyler (1950) dalam Arikunto (2008:5) evaluasi merupakan proses penentuan sejauh mana tujuan telah tercapai dan masih banyak lagi definisi tentang evaluasi, namun semuanya selalu memuat masalah informasi dan kebijakan, yaitu informasi tentang pelaksanaan dan keberhasilan suatu program yang selanjutnya digunakan untuk menentukan kebijakan berikutnya.

Aplikasi teori keagenan dapat terwujud dalam kontrak kerja yang mengatur proporsi hak dan kewajiban masing-masing pihak dengan tetap menghitung kemanfaatan secara keseluruhan. Kontrak kerja merupakan seperangkat aturan yang mengatur mengenai mekanisme bagi hasil, baik yang berupa keuntungan maupun risiko-risiko yang harus disetujui oleh *prinsipal* dan *agent*. Kontrak kerja tersebut akan menjadi optimal jika kontrak dapat menyeimbangkan antara prinsipal dan agen yang secara matematis memperlihatkan pelaksanaan kewajiban yang optimal oleh agen dan pemberian imbalab khusus yang memuaskan dari prinsipal ke agen.

Menurut Eisenhardt, 1989: 57-74) teori keagenan dilandasi oleh tiga asumsi yaitu; 1) asumsi tentang sifat manusia, yaitu manusia memiliki sifat untuk mementingkan diri sendiri (*self interest*), memiliki keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) dan tidak menyukai risiko (*risk aversion*). 2) asumsi keorganisasian, yaitu adanya konflik antaranggota organisasi, efisiensi sebagai kriteria produktivitas dan

Good Zakat Governance

adanya *asymmetric information* antara *prinsipal* dan *agent*. 3) asumsi tentang informasi bahwa informasi dipandang sebagai barang komoditas yang bisa diperjualbelikan.

Tabel 6.2

Proposisi Minor III Terbangunnya nilai irasional

Jika hubungan keagenan suatu lembaga yang terbangun antara prinsipal dan agen berorientasi pada prinsip transendental maka tatakelola menjadi lebih profesional

E. Hubungan keagenan bersifat *multiple agency*

Multiple Agency dalam tata kelola zakat merupakan sebuah terobosan baru guna meningkatkan sistem kerja dan tata kelola yang baik dengan melibatkan banyak pihak. Sementara ini, teori keagenan (agency teori) hanya bersifat satu arah. Pengelolaan di lembaga AZKA melibatkan banyak usur, sebagaimana disampaikan direktur AZKA bahwa :

“Saat ini, pengelolaan yang dilakukan di AZKA ini, melibatkan banyak pihak, ya... tujuannya agar tercipta nilai-nilai kejujuran dan keikhlasan dalam menjalankan amanah, baik amanah dari yayasan maupun amanah dari muzaki, sehingga kita sebagai pengelola saling mengontrol satu sama lain. Kami berusaha memberikan pelaporan secara lengkap dan rinci, dengan begitu, muzaki akan percaya kepada kita dalam mengelola zakat yang diberikan.” (Wawancara, Alfian/direktur AZKA, 12/01/15).

Yayasan Al Baitul Amien yang dalam hal ini diwakili oleh wakil yayasan Zaenal Ansori menuturkan.

Yayasan sangat percaya dengan kinerja pengurus AZKA. Para pengelola sangat amanah dalam menjalankan akad yang telah

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

dipercayakan. Memang yayasan tidak pernah melakukan evaluasi atau monitoring karena percaya bahwa amanah sudah mereka jalankan dengan baik dan benar. Tentang hubungan AZKA dengan muzaki dan mustahik saya kira baik-baik saja, tidak ada kendala. (wawancara Zaenal/wakil yayasan Al Baitul Amien, 13/01/2015)

Salah satu muzaki menuturkan hubungan pengelolaan zakat yang selama ini berlangsung.

Saya menitipkan sebagian dana saya ke AZKA sudah lama, karena saya percaya AZKA dapat menyalurkan dana saya dengan baik. Petugas AZKA yang mengambil dana ke tempat saya, mereka melakukan pelayanan prima, saya dihubungi terlebih dahulu oleh petugas yang memungut dana saya. Memang dalam pelaporan masih kurang terperinci, jika AZKA dapat memberikan pelaporn secara terperinci baik melalui bulletin yang selama ini dilakukan dapat juga melalui online yang kian marak dilakukan oleh lembaga zakat yang lain (wawancara, Ahmad, 13/12/2014)

Dari pemaparan di atas, dapat dipahami bahwa pengelolaan zakat di Lembaga AZKA dikemas dengan bentuk multi agen, yang dalam istilah teoritiknya lebih dikenal dengan *multiple agency*. Teori *multiple agency* ini, menjelaskan bahwa hubungan *agency* tidak hanya terjadi satu orang/pihak kesatu dengan pihak kedua (prinsipal dan agen) untuk memberikan satu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada Agen. (Jensen dan Meckling, Tetapi terjadinya proses pendelegasian wewenang dilakukan oleh banyak agen. Dalam AZKA sendiri unsur-unsur agen tersebut berasal dari Direktur, karyawan dan mustahik. Hal ini sesuai dengan pemaparan Fatur bahwa :

“ Tim pengelola disini menjalankan amanah seperti yang sudah tugaskan pada saat proses rekrutmen. Kita semua menerima

Good Zakat Governance

amanah ini dari Yayasan sebagai lembaga induk yang memberikan wewenang kepada kita sebagai amil dilapangan. Selain itu kita juga menerima amanah dan tanggung jawab dari muzaki yang kedua-duanya kita pahami sebagai amanah dari Allah SWT. Jadi semua amanah itu, harus dikelola dengan seimbang dan proporsional agar sampai kepada fakir miskin berdasarkan kontrak program yang telah dipaparkan kepada muzaki sebelumnya, kami berusaha untuk membenahi dalam hal pelaporan yang masih minim, kami berusaha untuk memberikan laporan regulasi dana kepada muzaki secara terperinci, sehingga kepercayaan masyarakat kepada kami meningkat dan tentunya akan berpengaruh terhadap penambahan dana zakat yang akan diberikan para muzaki kepada kami.” (Wawancara dengan Fatur/pengurus AZKA, 12/01/2015).

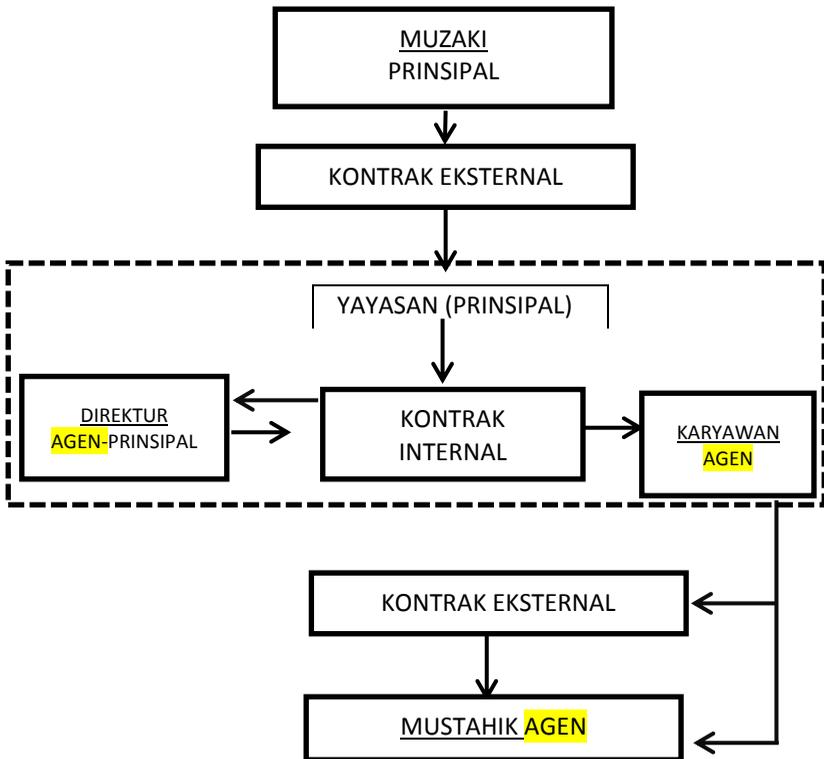
Dalam prakteknya, pengelolaan zakat di lembaga AZKA menerapkan pola struktur yang bersifat regulative, yakni *double agency* yang terdiri dari muzaki yang bertindak sebagai prinsipal memberikan dananya kepada AZKA yang bertindak sebagai agen, sedangkan direktur yang awalnya bertindak sebagai agen dari yayasan, dengan sendirinya akan berubah sebagai prinsipal jika bertindak sebagai pimpinan dari karyawan dan karyawan lah yang menjadi agen dalam hubungan internal ini, sedangkan mustahik cukup bertindak sebagai agen, hal ini senada dengan pendapat Elqorni bahwa Prinsip utama dari teori keagenan adalah adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang (prinsipal) yaitu pemilik atau pemegang saham dengan pihak yang menerima wewenang (agen) yaitu manajer, dalam bentuk kontrak kerja sama (Elqorni, 2009:11).

Lebih lanjut Direktur Zakat AZKA menegaskan bahwa :

“Hubungan keagenan di Lembaga AZKA ini dikemas dengan sebuah sturuktur menjadi hal yang sangat penting dan

Bab 6~Harmonisasasi Relasi Dalam Tata Kelola Zakat

ditekankan. Artinya, setiap individu atau peran struktur memiliki tanggung jawab kepada semua pihak yang menjadi bagian dari AZKA misalnya, muzaki sebagai orang yang memiliki kelebihan kekayaan, dia punya kewajiban untuk menyumbangkan sebagian rizkinya kepada fakir miskin berdasarkan aturan-aturan yang ditetapkan dalam syariat agama, dalam hal ini dia menyerahkan wewenangnya kepada Amil. Posisi amil dalam struktur kelembagaan Zakat terdiri dari unsur yayasan, direktur dan karyawan. Kami sama sama menanamkan rasa percaya satu sama lain sehingga kinerja dan hubungan kami harmonis, kami selalu terbuka menerima masukan dan saran dari yayasan, karyawan, muzaki dan mustahik. (Wawancara, Alfian, 03/02/15).



Gambar 6.5 Struktur Pengelolaan Zakat di AZKA

Good Zakat Governance

Berdasarkan paparan data di atas, bisa difahami bahwa pengelolaan pada lembaga AZKA , Amil dalam hal ini menekankan pada terbentuknya sistem dan struktur yang baik untuk meningkatkan pelayanan pengelolaan serta mengakomodasi berbagai pihak yang memiliki kepentingan, seperti yayasan dan muzaki.

Multiple agency dalam hal ini merupakan sistem yang memiliki kesatuan antara pihak-pihak yang terlibat di dalam proses pengelolaan AZKA, namun memiliki orientasi yang berbeda. Yayasan memiliki orientasi agar pelayanan bisa berjalan dengan optimal berdasarkan sistem teknik dan agen servis yang sudah diatur dalam kontrak, sedangkan orientasi dari muzaki yaitu penyaluran zakat yang benar dan tepat kepada mustahik dalam rangka membantu meringankan beban hidup bahkan pengentasan kemiskinan. Sistem kontrak yang terbangun diantara mereka diharapkan melahirkan sinergi yang baik dengan berbagai pihak, hal ini sesuai dengan pendapat Imam dan Amin menyebutkan bahwa “sistem dan struktur yang baik untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (*stake holders value*) serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. (Imam dan Amin, 2002:2).

Tabel 6.3

Proposisi Minor IV

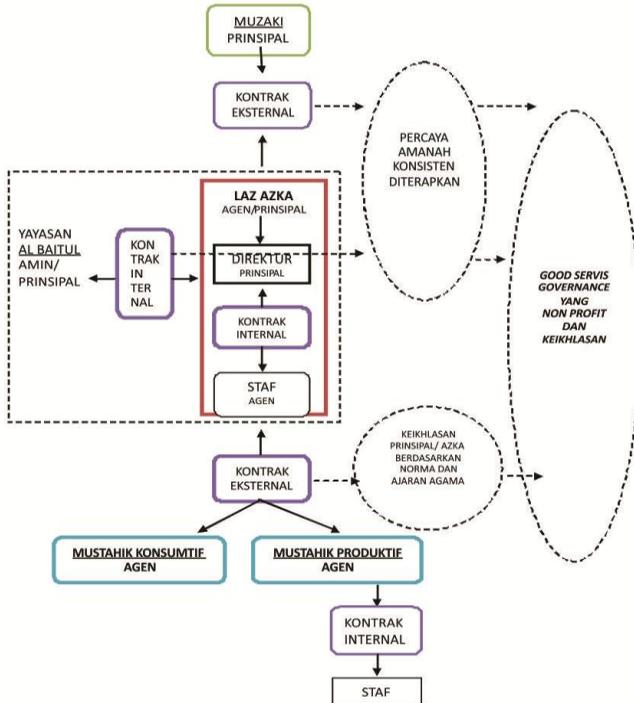
Hubungan keagenan yang bersifat multiple dengan mengutamakan sistem pelaporan

Jika hubungan keagenan yang bersifat multiple agensi dalam proses pengelolannya maka dapat mewujudkan *good service gavernance*

Bab VII

MODEL RELASI KEAGENAN DALAM TATAKELOLA ZAKAT DI LAZ AZKA

A. Model Relasi Keagenan dalam Tata Kelola Zakat di LAZ AZKA



7.1 Model Relasi Keagenan

Good Zakat Governance

Dalam kajian ini ditemukan hubungan keagenan antara beberapa pihak (*multi agency relationship*) pengelolaan zakat seperti tergambar di halaman sebelumnya. Di saat Yayasan Al Baitul Amien mendirikan AZKA, Yayasan sebagai prinsipal dan AZKA sebagai agen. Dalam hubungan internal, yayasan memberikan kewenangan secara otonom kepada AZKA untuk mengelola dan menjalankan tugas dan fungsinya sebagai lembaga amil zakat. Secara struktural AZKA merupakan salah satu lembaga yang berada di bawah naungan yayasan, yaitu berada pada struktur lembaga layanan sosial masyarakat. AZKA bertanggung jawab kepada dewan pembina sebagai representasi dari dewan pengurus yayasan. Dewan pembina berhak mengangkat dan memberhentikan dewan pengawas dan dewan pengurus harian AZKA. Untuk posisi pengurus harian, seperti direktur, wakil direktur, litbang dan konsultan ditunjuk oleh dewan pembina, sedangkan untuk karyawan AZKA yang bertugas menjalankan kegiatan operasional sehari-hari diseleksi dan diangkat oleh Dewan Pengurus AZKA.

Yayasan mempercayakan sepenuhnya pengelolaan zakat kepada AZKA. Bentuk pertanggungjawaban AZKA kepada yayasan adalah melaporkan perolehan dana ziskaf dan semua kegiatan yang dilakukan AZKA melalui laporan tahunan, namun AZKA memiliki kewenangan penuh dalam teknis pengelolaan sehari-hari. Yayasan merasa AZKA telah menjalankan amanah yang dipercayakan kepadanya sehingga monitoring dan evaluasi terhadap kinerja AZKA sangat minim.

Dalam perspektif hubungan keagenan, sikap amanah dan keikhlasan dalam menjalankan amanah tersebut menjadi acuan agen terhadap prinsipal membuat situasi asimetris terjadi sehingga berdampak pada beberapa prinsipal memutuskan untuk tidak menjadi muzaki di AZKA. Di lain pihak, terdapat beberapa laporan kinerja yang disampaikan kepada prinsipal tidak lengkap dilaporkan, namun prinsipal menganggap AZKA sudah menjalankan amanah yang diberikan

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

kepadanya, oleh karena itu, monitoring dan evaluasi tidak dilakukan oleh prinsipal.

Di dalam internal oreganisasi AZKA juga terjadi hubungan internal antara direktur AZKA yang sebagai prinsipal dan para karyawan sebagai agen. Karyawan AZKA bertugas menerima, mengelola, dan mendistribusikan dana ZISKAF serta digaji oleh lembaga AZKA. Dalam hal ini direktur melakukan kontrak dengan karyawan yang ada di AZKA. Oleh karena itu, direktur bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

Dalam pengelolaan zakat hubungan keagenan terjadi tidak hanya melalui hubungan internal, tetapi juga dalam hubungan keagenan eksternal, yakni antara muzaki sebagai prinsipal dan AZKA sebagai agen. Muzaki mendelegasikan kepercayaannya kepada AZKA kemudian AZKA memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan periodik sebagai bentuk pertanggungjawabannya. Muzaki memiliki hak untuk mengetahui pertanggungjawaban aliran dana zakat, infak, sedekah dan wakaf yang mereka investasikan terdistribusi sekalipun muzaki tidak memiliki kepentingan atas saldo dana lembaga zakat di akhir tahun karena tidak ada balasan investasi yang mereka harapkan seperti pembagian dividen atau lainnya.

Dalam hal ini muzaki memberikan kepercayaan penuh terhadap AZKA untuk mengelola dananya. Muzaki tidak mepedulikan berapa besar keuntungan agen dan dikelola dengan cara apa dana yang diberikan. Dalam hal ini muzaki mendahulukan sifat positif dalam melihat hubungan atau kontrak antarsesama manusia, terlebih lagi terhadap sesama muslim. Muzaki menganggap bahwa terdapat etika tidak tertulis sehingga percaya sepenuhnya bahwa agen telah menjalankan amanah yang diberikan kepadanya. Jika agen melakukan pelanggaran terhadap amanah yang telah diberikan, bukan mejadi urusan muzaki secara individu tetapi urusan dengan Yang Maha Esa.

Good Zakat Governance

Oleh karena itu, Pengelola zakat harus memiliki pengetahuan yang luas mengenai zakat, mulai dari peraturan, hukum, sampai ketentuan zakat. Hal ini diharuskan untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam pengumpulan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat oleh pengelola. arena aturan pengumpulan dan penggunaannya berbeda dari organisasi profit atau nirlaba yang lain. Dalam hal pengelolaan zakat bersifat non profit dan berorientasi semata mencari pahala, mencari Ridla Allah dan pengabdian makhluk terhadap khaliknya.

Dalam perspektif pandangan Islam teori keagenan secara samar memiliki kemampuan untuk merasionalkan, menormalisasikan dan melegitimasi berbagai macam instrument. Akan tetapi, dalam kenyataannya, rasionalitas meniadakan instrumen rasa dan intuisi yang ada dalam diri manusia, serta meniadakan *mutual assistance* dan *reciprocal respect* yang hidup dalam masyarakat. Rasionalitas dengan demikian mengidentitaskan dirinya pada logika kualitatif dan kuantitatif yang terpisah dari unsur-unsur irasional (*rasional relegiusitas*). Sikap ini tidak memberikan tempat pada *trust* dan *fairness* yang sebetulnya juga merupakan perilaku manusia yang hakiki (Chastiak, 1999: 429, Baiman, 1990: 345).

Rasionalitas dalam teori keagenan tidak lebih dari rasionalitas *utilitarianisme*, yang mana semua kalkulasi berpulang pada utilitas-hedonis yang implikasinya dapat memarginalkan sifat-sifat feminin manusia, seperti rasa, intuisi, spiritual, saling membantu, saling menghormati, saling percaya, saling jujur dan lainnya.

Di sisi lain juga terjadi hubungan kontraktual eksternal keagenan antara AZKA sebagai prinsipal dan mustahik sebagai agen. Dalam pengelolaan zakat di AZKA terdapat dua mustahik yakni mustahik produktif dan mustahik konsumtif. Yang dimaksud dengan mustahik produktif dalam pengelolaan AZKA, yakni mustahik yang layak diberi zakat. Zakat tersebut dipergunakan untuk suatu usaha, baik perdagangan maupun peternakan. AZKA telah menjalankan kedua

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

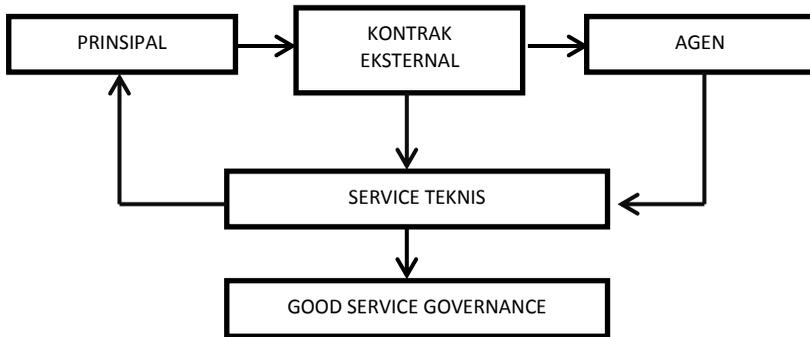
macam penyaluran zakat kepada mustahik produktif, namun ada beberapa kendala di lapangan di antaranya, ada mustahik yang tidak membayar atau tidak mengembalikan modal yang telah diberikan kepadanya. Bahkan, dalam usaha peternakan ada beberapa yang tidak bertanggung jawab terhadap hewan ternaknya. Dalam aplikasi pengelolaan zakat mustahik konsumtif yang ada di AZKA ditujukan kepada kaum dhuafa yang sudah berusia lanjut yang tidak punya saudara dan hidup sebatang kara.

Munculnya persoalan dalam pengelolaan zakat, yakni mustahik produktif melakukan pelanggaran terhadap kontrak yang sudah disepakati untuk mementingkan kebutuhan dan diri sendiri. Hal itu, seperti tidak kembalinya beberapa hewan ternak atau tidak kembalinya beberapa modal yang diberikan untuk berdagang. Akan tetapi, persoalan tersebut dapat diterima dengan ikhlas oleh AZKA.

B. Hubungan Eksternal Antara Prinsipal (Muzaki) dengan AZKA (Agen)

Hubungan eksternal antara Prinsipal (muzaki) secara institusi dengan AZKA dilakukan dengan kontrak eksternal. Dalam hal ini terdapat beberapa tipologi muzaki, yakni muzaki mendatangi kantor AZKA dan ada pula muzaki yang tertarik dengan sosialisasi dari AZKA sehingga mereka langsung menyerahkan wewenang kepada petugas. Ada beberapa strategi yang dilakukan AZKA untuk mendapatkan muzaki. Salah satunya dengan sosialisasi dengan media online maupun sosialisasi ke instansi pemerintah. Sosialisasi tersebut dilakukan oleh karyawan AZKA, baik di bidang marketing ataupun juru pungut, sedangkan bentuk sosialisasinya dilakukan dengan memberikan penjelasan program-program yang dimiliki oleh AZKA agar muzaki tertarik untuk menyalurkan dananya ke AZKA. Hubungan eksternal tersebut bisa digambarkan dalam skema berikut :

Good Zakat Governance



Gambar 7.2 Skema Hubungan eksternal AZKA dan muzaki

Hubungan keagenan antara prinsipal dan agen timbul karena adanya kontrak yang disepakati bersama diantara keduanya. Kontrak keagenan tersebut di atur dalam servis teknis. Kesepakatan kontrak ini timbul sebagai penetapan atas kepercayaan yang diberikan oleh prinsipal terhadap agen. Karena menurut Scotter (1979) pendesainan kontrak yang tepat untuk menyelerakan kepentingan antara agen dan prinsipal dalam hal terjadi konflik kepentingan yang merupakan inti dari teori keagenan. Penerapan *agency theory* ini bisa diwujudkan dalam kontrak kerja yang akan mengatur posisi hak dan kewajiban dari masing-masing kepentingan kedua pihak yang memperhitungkan kemanfaatan keseluruhan.

Kontrak kerja tersebut merupakan seperangkat aturan yang mengatur mengenai mekanisme bagi hasil, baik yang berupa keuntungan, return, resiko-resiko yang disetujui oleh prinsipal dan agent. Kontrak kerja akan menjadi optimal bila kontrak dapat *faires* yaitu mampu menyeimbangkan antara prinsipal dan agent yang secara matematis memperlihatkan pelaksanaan kewajiban yang optimal oleh agen dan pemberian insentif/imbalan khusus yang merupakan *good service* dari agen kepada prinsipal. Inti dari *agency theory* atau teori keagenan adalah pendesainan kontrak yang tepat untuk menyelerakan

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

kepentingan prinsipal dan agen dalam hal terjadi konflik kepentingan (Scotter,1979).

Posisi kontrak dalam teori keagenan berfungsi sebagai berikut. Pertama, meningkatkan kepercayaan prinsipal terhadap agen sebagai pengelola. Dalam hal ini prinsipal dapat menjadi mitra AZKA, baik sebagai investor, pemasok, pelanggan, kreditor, maupun masyarakat umum. Bagi agen penerapan *good service governance* untuk prinsipal merupakan hal yang harus ada untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pemberian investasi. Adanya kontrak maka prinsip *good service governance*, baik bagi prinsipal maupun agen akan merasa lebih aman karena pengelolaan AZKA yang dijalankan mengutamakan kepentingan semua pihak, dan bukan pihak tertentu saja. Sejalan dengan tuntutan zaman yang semakin kompetitif maka *good service governance* menjadi salah satu prasyarat mutlak adanya melalui kesepakatan kontrak yang dirancang oleh agen kepada prinsipal. Kedua, menjaga kelangsungan pengelolaan zakat di AZKA.

Prinsip-prinsip seperti Amanah, keadilan, transparansi, akuntabilitas dan responsibilitas, maka kelangsungan pengelolaan zakat dapat dijamin. Dengan prinsip-prinsip *good governance* tidak ada pihak yang istimewa dan tidak istimewa, karena apabila pengelolaan dijalankan dengan tidak menerapkan prinsip-prinsip *good governance* maka akan menimbulkan pertentangan antara pihak yang berkepentingan dengan kepercayaan pengelolaan sehingga dapat mengancam kelangsungan pengelolaan zakat baik secara institusi maupun kelangsungan manfaat, dengan demikian timbulnya kontrak merupakan tujuan dari kelangsungan *good service governance* antara prinsipal dan agen.

Ketiga, adanya kontrak sebagai barometer untuk mengukur target kinerja agen. Dengan berpedoman pada prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas dan responsibilitas, maka target kinerja pengelolaan AZKA dapat lebih diukur dibandingkan dengan tidak diterapkannya kontrak yang didasarkan pada *good service governance*.

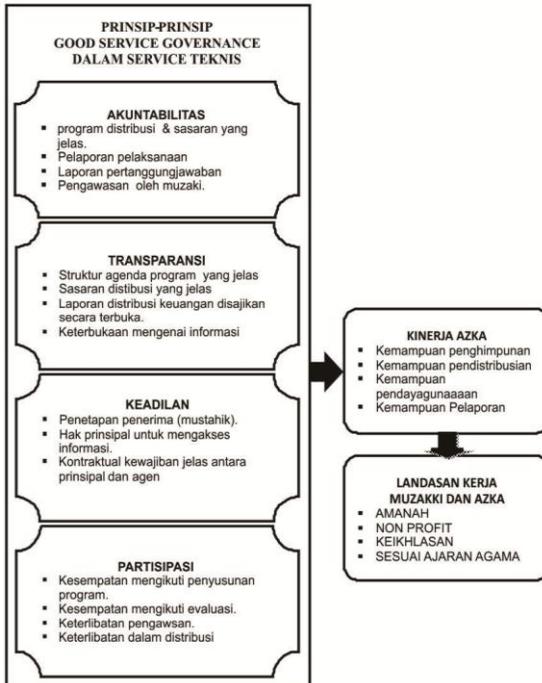
Good Zakat Governance

Dalam hal ini agen lebih terarah mencapai sasaran-sasaran yang telah diprogram, dan tidak disibukkan dengan hal-hal yang tidak menjadi sasaran pencapaian kinerja agen.

Teori keagenan berfokus untuk mengatasi dua masalah yang terjadi dalam hubungan keagenan. Pertama, masalah keagenan akan muncul ketika adanya konflik kepentingan dari prinsipal dan agen, selain itu sulit bagi prinsipal untuk memastikan apa yang sebenarnya dilakukan oleh agen. Kedua, masalah pembagian resiko yang muncul ketika prinsipal dan agen memiliki sikap yang berbeda mengenai resiko yang dihadapi. Oleh karena itu, tujuan teori ini, pertama, untuk meningkatkan kemampuan individu baik prinsipal maupun agen dalam mengevaluasi lingkungan dimana keputusan harus diambil. Kedua, mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil guna mempermudah hasil antara prinsipal dan agen sesuai dengan kontrak kerja. Gambaran skema kerangka konsep servis teknis digambarkan sebagai berikut :

Gambar 7.3

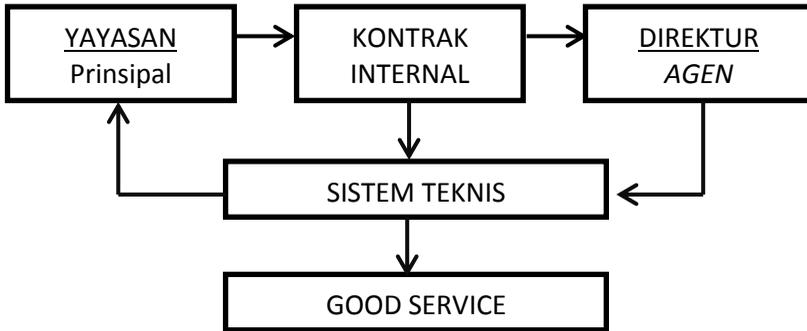
**SKEMA KERANGKA KONSEP
SERVICE TEKNIS ANTARA MUZAKI DAN AZKA**



Dalam pengelolaan zakat di AZKA hubungan internal terjadi pada saat Yayasan al Baitu Amien membuat kontrak internal dengan Direktur AZKA. Dimana kontrak tersebut berisi amanah yang diberikan Yayasan kepada Direktur untuk mengelola lembaga amil zakat. Direktur berusaha mengurus legalitas lembaga amil zakat, sehingga terbitlah SK Bupati No. 103 Tahun 2004 sebagai bentuk legalitas pendirian Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah & Wakaf al Baitul Amien (AZKA).

Good Zakat Governance

Dalam teori hubungan keagenan untuk mewujudkan *Good Service Governance* antara Yayasan dan Direktur AZKA dapat tergambar sebagai berikut :

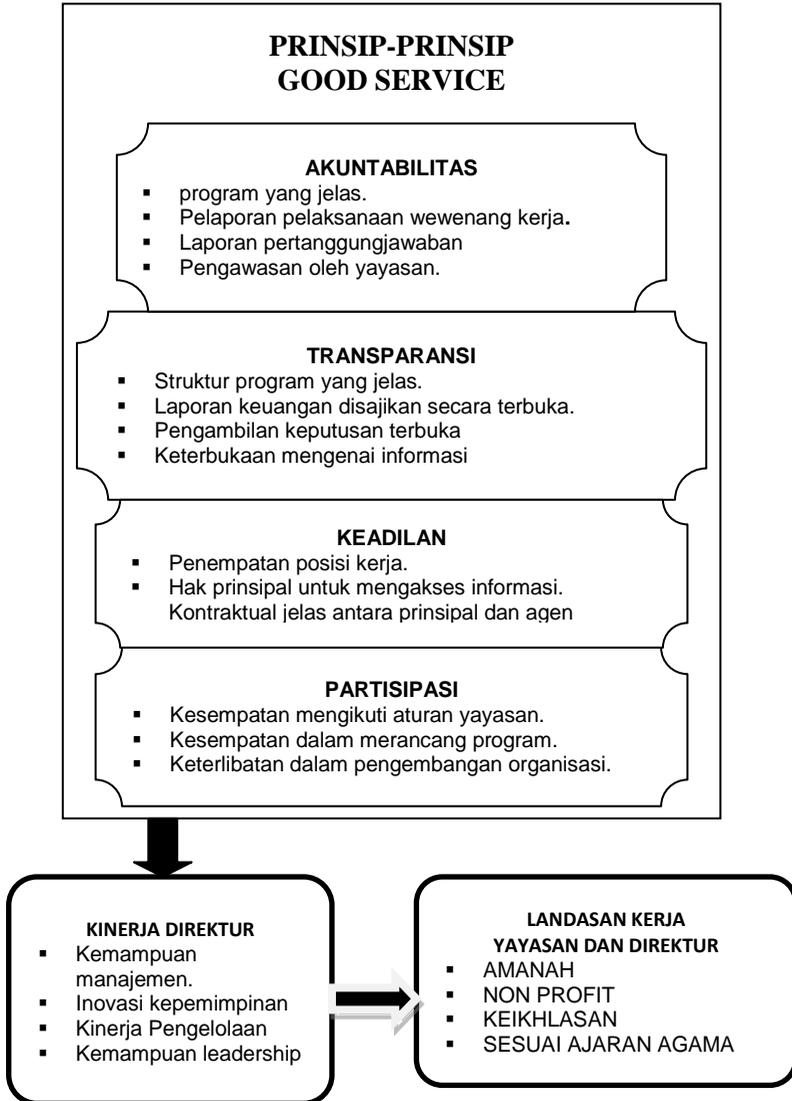


Gambar 7.4

Skema Hubungan Kontrak Internal Yayasan Dan Direktur

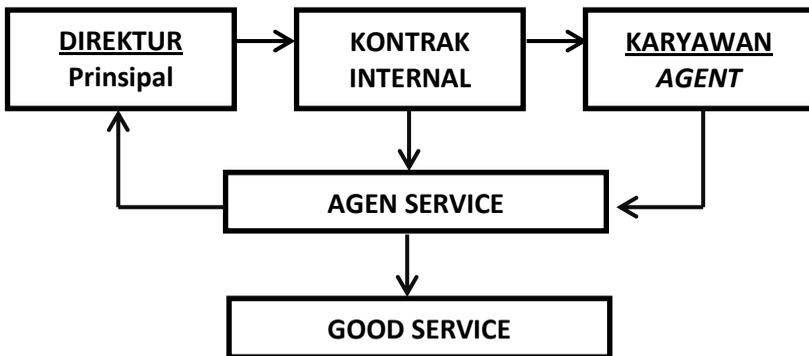
Dalam konteks ini Yayasan sebagai pemilik wewenang penuh atas segala aktifitas lembaga termasuk lembaga pengelola AZKA memberikan wewenangnya sebagai prinsipal kepada Direktur yang posisinya sebagai agen. Yayasan dalam hal ini sebagai investor wewenang, tanggung jawab, keputusan melimpahkannya kepada Direktur sebagai agen yang berhak mengelola bentuk invest yang dimiliki Yayasan berupa regulasi zakat sepenuhnya pada Direktur. Kesepakatan antara Yayasan (prinsipal) dan Direktur (agen) diikat dalam bentuk sistem teknis internal, dan laporan Direktur disampaikan kepada Yayasan sebagai bentuk pertanggung jawaban atas wewenang yang telah diberikan. Sistem teknis ini dilakukan dalam rangka mencapai *good service governance* Direktur sebagai agen kepada Yayasan sebagai investor amanah. Deskripsi mengenai prinsip-prinsip *good service governance* Direktur (agen) terhadap Yayasan (prinsipal) digambarkan dalam skema kerangka konsep berikut sebagai berikut :

Gambar 7.5
Skema Kerangka Konsep
Sistem Teknis Antara Yayasan Dan Direktur



Good Zakat Governance

Disamping itu, kontrak internal juga terjadi di dalam lembaga AZKA sendiri, kontrak ini dilakukan oleh Direktur baik saat proses perekrutan karyawan dengan suatu akad (kontrak perjanjian). Di dalam kontrak perjanjian dimuat berapa nominal honorarium (bisarah) yang akan diterima oleh karyawan, berapa lama menjadi pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Dalam kontrak (akad) disampaikan berbagai tupoksi yang harus dilakukan oleh agen sebagai *agent service*, hal ini dalam rangka mewujudkan komitmen *Good Service Governance* Hubungan keagenan internal direktur dengan karyawan dapat tergambar sebagai berikut :

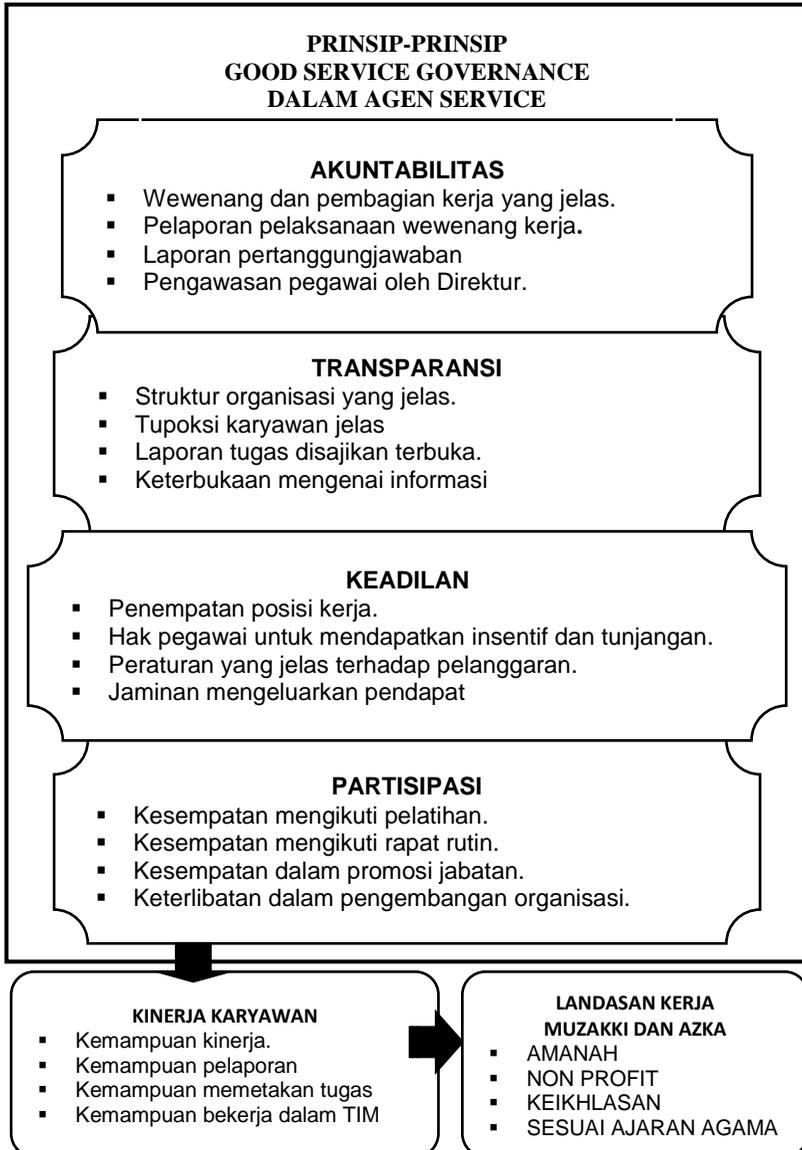


Gambar 7.6

Hubungan Kontrak Internal Direktur Dan Karyawan

Kontrak internal Direktur sebagai prinsipal yang menerima amanah dari Yayasan selanjutnya dialihkan kepada karyawan sebagai agen berikutnya untuk mengelola dan mendistribusikan zakat. Prinsip-prinsip kontrak internal antara Direktur dan Karyawan diatur dalam agen service. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan bersama yaitu *good service governance*. Skema kerangka konsep keduanya bisa terlihat seperti skema berikut :

7.7 GAMBAR SKEMA KERANGKA KONSEP AGEN SERVICE ANTARA DIREKTUR DAN KARYAWAN



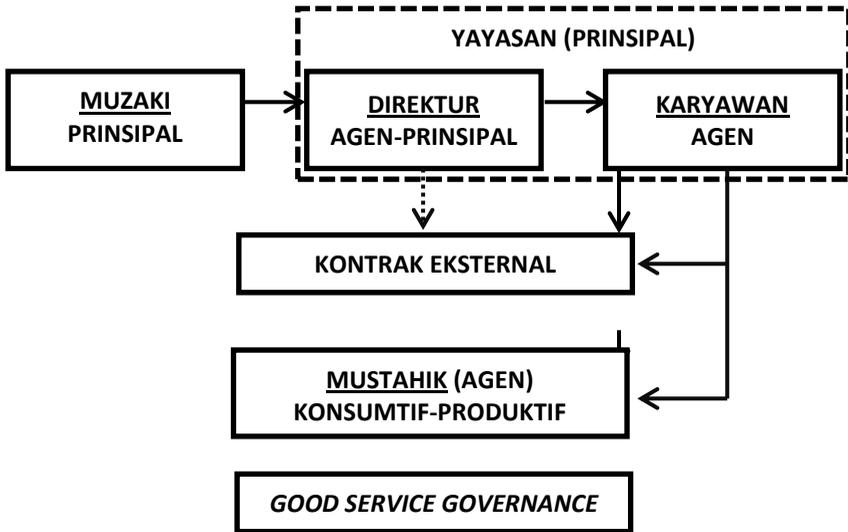
Good Zakat Governance

Penghimpunan zakat, prinsipal atau muzaki memberikan dananya kepada agen atau AZKA untuk dikelola sesuai akad atau kontrak yang sudah disepakati. Karyawan sebagai *agency service* mengelola dan mendistribusikan hasil zakat sesuai dengan kontrak yang sudah dilakukan dengan muzaki hal ini sebagai bentuk amanah dari kontrak eksternal sekaligus sebagai upaya untuk mewujudkan *good service governance*. Penyaluran dana tertuang dalam program-program yang ditawarkan oleh agen diantaranya beasiswa pendidikan, senyum anak, guru ngaji sejahtera, peduli bencana, kantong kosong dhu'afa, wakaf Alqur'an, tabungan qurban, kredit usaha mikro, layanan zakat, infaq dan sedekah dan program masjid bersih.

Selanjutnya, dalam proses distribusi zakat juga dilakukan kontrak eksternal antara pihak AZKA dan mustahik. Dalam hal ini AZKA berperan sebagai prinsipal dan mustahik berperan sebagai agen penerima zakat. Dalam hal ini mustahik dibedakan menjadi dua yakni mustahik produktif dan konsumtif. Dalam memilih mustahik pihak AZKA mempunyai program untuk melakukan deteksi dan penjangkaran terhadap mustahik yang layak untuk menerima atau sebaliknya. Disamping itu dalam pendistribusian dana zakat segmentasi muzaki juga diklasifikasi dan disesuaikan dengan program yang sekiranya dapat dijalankan dan tepat sasaran. Apalagi mengingat dananya yang sangat terbatas, sehingga tidak semua program mampu diakomodir. Dalam pendistribusian zakat bisa dilihat dalam skema berikut :

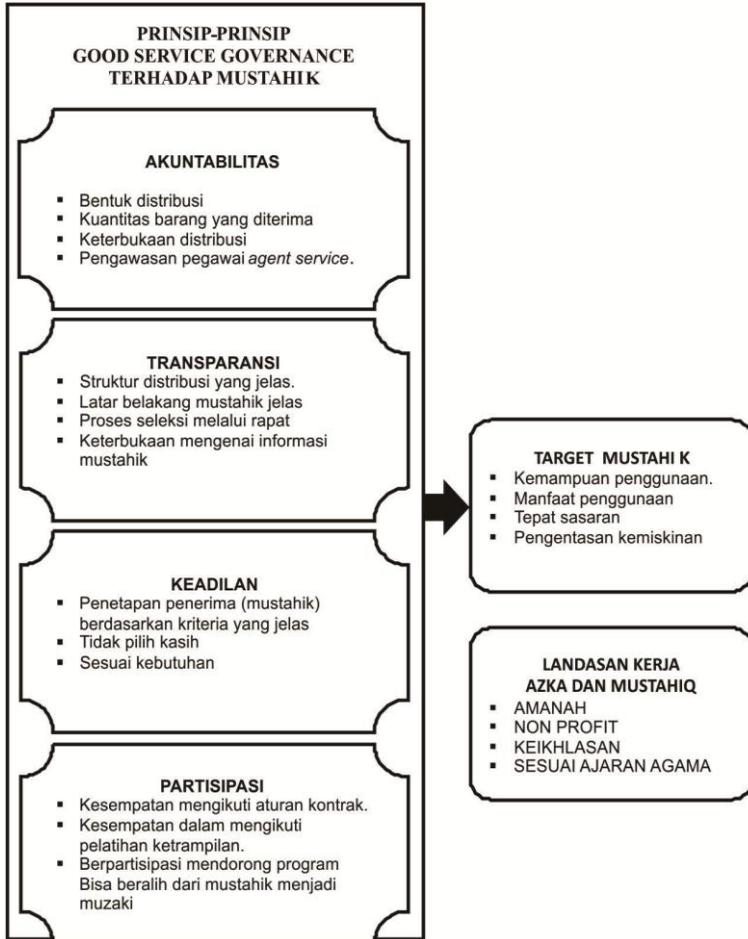
Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

Gambar 7.8
Skema Pendistribusian Zakat



Semua wewenang dari muzaki, Yayasan, direktur dan karyawan bermuara pada agen akhir yaitu orang yang berhak menerima zakat (mustahik). Prinsip-prinsip *Good Service Governance* juga dilakukan melalui kontrak eksternal yang diatur dalam *agent service* oleh karyawan hal itu bisa dilihat dalam skema kerangka teori sebagai berikut :

Gambar 7.9
Skema Kerangka Konsep
Kontrak Eksternal Azka Dan Mustahik



Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

Perspektif hubungan keagenan, prinsipal (AZKA) menentukan layak atau tidaknya agen (mustahik) diberikan dana zakatnya dengan cara mencari informasi dari jaringan yang ditugaskan untuk menjaring calon mustahik. Agen konsumtif maupun produktif menandatangani akad atau kontrak yang telah dibuat oleh prinsipal. Dalam pendistribusian zakat ini agen konsumtif maupun produktif sama-sama menandatangani kontrak yang telah dibuat dan disiapkan oleh agen. Bagi agen konsumtif kontrak hanya berupa penandatanganan bahwa agen telah menerima dana dari prinsipal untuk agen produktif kontrak tersebut berisi tentang kesepakatan agen untuk mengelola dana zakat sebagai tambahan modal usaha, baik peternakan maupun perdagangan dengan memberikan infak seikhlasnya sebagai bentuk pembelajaran peduli sosial. Dalam hal ini AZKA telah melakukan pendayagunaan zakat sesuai dengan program yang telah ditawarkan kepada para muzaki di dalam kontrak yang telah disepakati. Tidak semua dana zakat didayagunakan oleh AZKA sesuai program. Pendayagunaan yang masih berjalan saat ini adalah usaha mikro.

Pelaporan merupakan kegiatan terakhir dalam suatu kelembagaan zakat di AZKA. Buletin merupakan media untuk melaporkan perkembangan pengelolaan zakat serta memberikan gambaran terkait berbagai regulasi anggaran, distribusi dan aturan AZKA. Dalam buletin ini juga tercantum nominal dana zakat yang diberikan oleh muzaki, dalam hal ini muzaki sering lalai atau tidak memperhatikan atau tidak mempedulikan dana zakat yang telah diberikan dengan asas kepercayaan penuh, sehingga minim terhadap evaluasi yang mengakibatkan sulitnya mengukur tingkat partisipasi, transparansi dan akuntabel. Sebab hubungan keagenan antara prinsipal dan agen dilandasi oleh tiga buah asumsi yaitu : *pertama*, asumsi tentang sifat manusia, yang menekankan bahwa manusia memiliki sifat untuk mementingkan diri sendiri (*self interest*), memiliki keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) dan tidak menyukai risiko (*risk aversion*). *Kedua*, asumsi

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

ekonomi, dan politik mereka. *Governance* tidak hanya tentang mengelola sumber daya, orang atau lembaga, tetapi juga tentang pemahaman bagaimana hubungan antara para pemangku kepentingan yang berbeda mempengaruhi efektivitas dan mempengaruhi proses pembangunan di negara mereka.

Karena itu *Good Governance* dapat maknai sebagai tindakan yang berdasarkan pada nilai yang bersifat mengarahkan, mengendalikan, atau mempengaruhi masalah publik untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam tindakan dan kehidupan keseharian. Dengan demikian ranah *Good Governance* tidak terbatas pada negara atau birokrasi pemerintahan, tetapi juga pada ranah masyarakat sipil yang direpresentasikan oleh Organisasi Non Pemerintah (ORNOP) seperti Lembaga Swadaya Masyarakat dan juga sektor swasta.

Beberapa hal yang menjadi keharusan pelayanan yang perlu dilakukan oleh Lembaga AZKA adalah perlu dibedakan ke dalam beberapa jenis pelayanan, yaitu :

- a. Pertama : Pelayanan Administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status bukti kontrak tertulis, bukti penerimaan secara tertulis dan sebagainya.
- b. Kedua : Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk /jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, jaringan internet, penyediaan tenaga listrik, dan sebagainya.
- c. Ketiga : Pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos, dan lain sebagainya.

Beberapa bentuk pelayanan di atas maka pelayanan yang diberikan oleh Lembaga AZKA adalah termasuk bentuk pertama yaitu termasuk bentuk pelayanan administratif dimana pelayanan

Good Zakat Governance

menghasilkan bentuk surat menyurat yang harus dilaksanakan dengan prinsip *Good Governance*.

Pelayanan umum hendaknya sejalan dan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa tujuan pemberian otonomi daerah adalah untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menelusuri arti pelayanan umum tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal usul timbulnya istilah pelayanan umum, dengan kata lain antara kepentingan umum ada hubungan dengan pelayanan umum. Meskipun dalam perkembangan lebih lanjut pelayanan umum dapat juga timbul karena adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan organisasi. Paradigma rakyat pelayan pemerintah dewasa ini telah berubah menjadi pemerintah pelayan masyarakat. Perubahan ini terjadi karena perkembangan dari pemikiran manusia modern.

Istilah pelayanan mengandung dua hal pokok yang menjadi pengertiannya, yaitu melayani dan dilayani. Pelayanan dipahami sebagai aktivitas atau kegiatan untuk memberikan bantuan dalam menyiapkan, mengurus, dan membuat jadi suatu hal yang menjadi keperluan dari kebutuhan seseorang. Menurut Moenir (2002:191) pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Kemudian dijelaskan lebih lanjut kriteria pelayanan menurut Moenir (2006:41-44) :

- a. Kemudahan dalam pengurusan kepentingan.
- b. Mendapatkan pelayanan yang wajar.
- c. Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pilih kasih.
- d. Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang.

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

Berdasarkan kriteria pelayanan menurut Moenir, pelayanan yang diberikan harus menjadi sesuatu yang mudah, bukan sebaliknya sulit. Sebagaimana kita ketahui bahwa banyak pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat dipersulit, padahal prosedurnya sangatlah mudah. Dan banyak masyarakat sebagai yang dilayani mendapatkan perlakuan yang tidak wajar, pilih kasih yang dikarenakan memiliki kedekatan dengan yang melayani dan lain sebagainya.

Lebih lanjut tentang pemaham pelayanan dijelaskan Fitzsimmons (Inu Kencana, 2003: 116) yang mengatakan bahwa “*Customer satisfaction with service quality can be defined perception of received with expectation of service desired.*” Maksudnya adalah rasa puas orang yang memerlukan pelayanan bisa diartikan dengan memperbandingkan bagaimana pandangan antara pelayanan yang diterima dengan harapan pelayanan yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian pelayanan yang dikemukakan oleh Fitzsimmons diatas, disimpulkan bahwa dalam pelayanan yang seharusnya dilakukan oleh AZKA adalah agar terciptanya rasa puas masyarakat terpenuhi, bila apa yang diberikan oleh pemerintah kepada mereka sesuai dengan apa yang mereka harapkan, sehingga pelayanan haruslah dapat memuaskan orang yang dilayani.

Pemberian pelayanan juga harus memperhatikan kepentingan orang banyak yakni lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan. Berdasarkan pendapat Moenir (2002: 10) kepentingan umum adalah : “suatu bentuk kepentingan yang menyangkut orang banyak atau masyarakat, tidak bertentangan dengan norma atau aturan, yang kepentingan tersebut bersumber pada kebutuhan (hajat) hidup orang banyak/masyarakat itu”. Widodo (2001:269) menyatakan pelayanan merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi negara. Pelayanan publik (*public service*) oleh birokrasi publik harus dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik dan profesional. Sinambela (2006:5)

Good Zakat Governance

menyatakan bahwa pelayanan itu merupakan pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Mengacu dari pendapat tersebut, maka bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat merupakan perwujudan dari tugas dan fungsi lembaga AZKA sebagai abdi masyarakat dalam bidang zakat yang berkewajiban memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakatnya.

Beberapa hal yang perlu diterapkan dalam mewujudkan *good service governance*, yaitu :

Pertama, Manajemen, dalam hal ini perlu sebuah pengelolaan yang baik itu mewujudkan *good service governance*, manajemen dalam hal ini untuk memahami, menampung dan memberikan pelayanan prima baik kepada agen ataupun prinsipal. Misalnya, memberikan pelayanan antar jemput zakat, transaksi zakat secara online, dan lain-lain.

Kedua Control. Di dalam teori agensi, masalah kontrol untuk organisasi terlihat dari pandangan pemilik (investor) dan stakeholder external (seperti penanggung asuransi, kreditor, dan investor yang potensial). Perhatian utama dari teori ini fokus kepada hubungan antara pemilik (disebut prinsipal) dan manager (disebut agen). Manager disebut agen untuk mengindikasikan bahwa mereka seharusnya bertindak dalam kepentingan prinsipal daripada kepentingan mereka sendiri, sewaktu mereka membuat keputusan dalam kepentingan prinsipal. Masalah agensi melibatkan risiko ketika agen akan menjalankan kepentingan mereka sendiri ketimbang kepentingan prinsipal. Teori ini fokus kepada cara dari pengontrolan perilaku agen untuk menjamin bahwa kepentingan dari prinsipal adalah dilindungi.

Meskipun teori agen menjelaskan masalah agensi di term dari hubungan antara pemilik sebuah perusahaan dan manager yang mereka sewa untuk bertindak dalam kepentingan mereka, teori ini dapat

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

digeneralisasikan kepada hubungan antara level management yang lebih rendah dan subordinatnya. Prespektif teori agensi, issu apakah memilih kontrol perilaku atau kah kontrol hasil adalah pertanyaan dari harga yang diasosiasikan dengan pengumpulan informasi yang dibutuhkan untuk meminimalkan kesempatan bahwa agen akan berbuat lalai.

Kebutuhan kontrol perilaku akan informasi dapat dengan menggunakan susunan yang ditambahkan dalam manajemen untuk melakukan pengawasan aktivitas, atau melakukan pengembangan sistem informasi seperti pengeluaran keuangan, anggaran belanja, dan pelaporan formal. Jika teknologi tidak dijalankan dengan rutin, manajemen dan sistem informasi lebih sulit untuk mengembangkannya dan lebih butuh banyak pengeluaran untuk menggunakannya. Semakin banyak susunan dari manajemen yang ditambahkan, akan berpotensi untuk meningkatkan kelalaian.

Ketika kontrol perilaku kurang mungkin dilakukan, kontrol output menjadi lebih atraktif/menarik. Kontrol output paling sedikit pengeluarannya di mana output dapat diukur dengan mudah, bagaimanapun juga jika output sulit untuk diukur (misalnya moral dan kualitas adalah sama pentingnya dengan kualitas produksi), kontrol output menjadi kurang menarik. Output dapat juga menjadi masalah jika organisasi berhadapan dengan masa depan yang tidak pasti.

Ketiga, Petunjuk. Petunjuk dalam hal ini adalah sebagai gejala dan fenomena sosial masyarakat yang dijadikan sebagai acuan dalam menentukan arah kebijakan. AZKA dalam hal ini dalam menentukan kebijakan zakat konsumtif dan produktif, memperhatikan kebutuhan mustahiq sebagai referensi untuk mendistribusikan bentuk-bentuk zakat.

Keempat, Daya Dukung. Upaya memaksimalkan *good service governance*, maka daya dukung menjadi bagian terpenting yang tak terpisahkan dari komponen *good service* itu sendiri. Daya dukung dalam hal ini adalah mekanik atau mesin yang mampu mendukung terhdap

Good Zakat Governance

berjalannya proses pengelolaan zakat secara professional. Daya dukung yang strategis dalam mengembangkan AZKA itu sendiri ialah terletak pada internal AZKA, seperti nama besar dari Al Amien, sebagai masjid agung di kabupate Jember. Serta daya dukung dari sisi letak yaitu Posisi yang strategis Lembaga AZKA yang terletak di jantung kota Kabupaten Jember.

Kelima, Monitor, dengan monitoring dengan konsep nilai hasil, akan diketahui indikator-indikator perkembangan AZKA. Dalam proses, monitoring yang diterapkan ialah diperoleh melalui operasi matriks. Untuk menyusun matriks, harus dibentuk tiga matriks dasar, yaitu matriks kuantitas pekerjaan, matriks harga, dan matriks progress rasio. Matriks ini sebagai bagian untuk menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang telah dilakukan pada tiap-tiap elemen dalam AZKA.

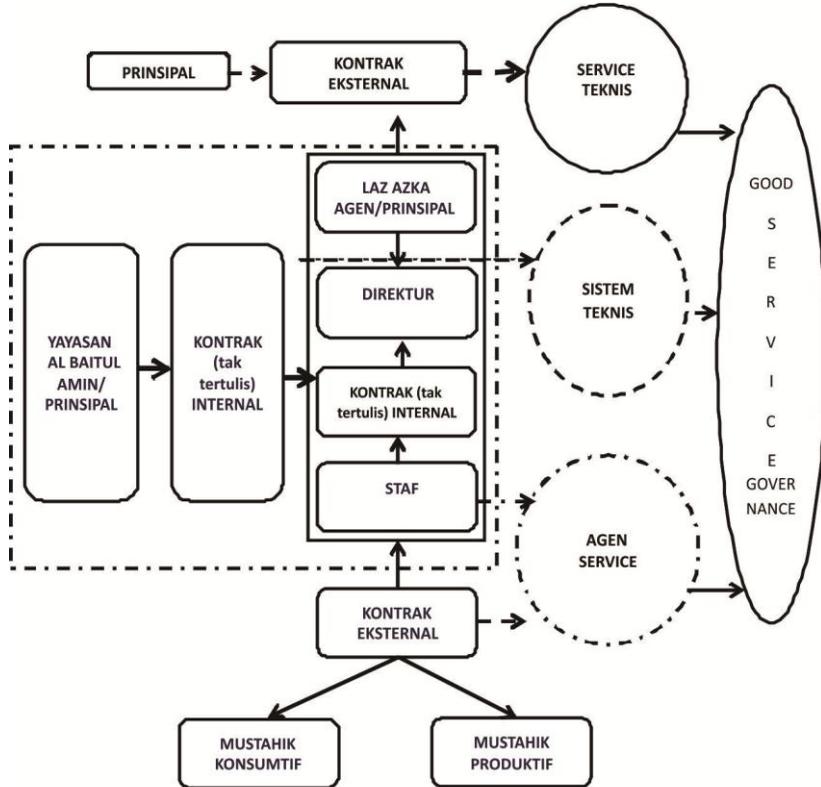
Keenam, Implementasi. Upaya melaksanakan kinerja yang baik dalam lembaga AZKA, maka dalam proses implementasinya harus mengacu pada prosedur yang sudah dicanangkan, dalam sistem kerja atau prosedur yang terapkan di AZKA, lebih manfaatkan media sebagai sarana sosialisasi, dan perbankan sebagai alat transaksi. Namun hal itu tidak cukup dalam upaya mewujudkan *good service governance*, oleh karena itu maka AZKA perlu menyusun standart pelayanan baik kepada eksternal maupun pada internal untuk memaksimalkan pelayanan kepada Prinsiple, serta perlu dilakukan evaluasi secara berkala agar *good service governance* bernar-benar memuaskan masyarakat.

Keenam pendekatan tersebut adalah rangkaian dimensi layanan yang berkualitas, dan hal itu akan bisa dijalankan jika dalam instansi publik didukung oleh para staff yang benar-benar merasa memberikan pelayanan adalah suatu kewajiban.

C. Rekomendasi Model Hubungan Keagenan Dalam *Good Service Governance* Tata Kelola Zakat

Gambar 7.11

Model Hubungan Dalam Keagenan Dalam GSG tata kelola zakat



Berdasarkan teori agensi, karakteristik utama hubungan keagenan terletak pada kontrak pelimpahan wewenang dan tanggungjawab dari prinsipal kepada agen. Pelimpahan ini menimbulkan pemisahan antara klaiman residu dengan otoritas pengambilan keputusan. Jensen dan Meckling (1976: 305-360) menyatakan bahwa hubungan keagenan dapat terjadi pada semua entitas yang mengandalkan pada kontrak, baik

Good Zakat Governance

eksplisit ataupun implisit, sebagai acuan pranata perilaku partisipan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hubungan keagenan terjadi pada setiap entitas Kontrak dapat bersumber dari kebiasaan (Adnan, Chatterjee & Nankervis, 2003), kesamaan kepentingan untuk mencapai tujuan bersama (Shleifer & Vishny, 1986: 461-488), dan ikatan hukum formal (Biondi, Canziani & Kirat, 2007).

Teori keagenan berusaha untuk menjawab masalah keagenan yang terjadi jika pihak-pihak yang saling bekerja sama memiliki tujuan dan pembagian kerja yang berbeda. Secara khusus teori keagenan membahas tentang adanya hubungan keagenan, dimana suatu pihak tertentu (prinsipal) mendelegasikan pekerjaan kepada pihak lain (agen) yang melakukan pekerjaan. Teori keagenan ditekankan untuk mengatas dua permasalahan yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan (Eisenhardt, 1989: 305-360). Pertama adalah masalah keagenan yang timbul pada saat (a) keinginan-keinginan atau tujuan-tujuan dari prinsipal dan agen berlawanan dan (b) merupakan suatu hal yang sulit atau mahal bagi prinsipal untuk melakukan verifikasi tentang apa yang benar-benar dilakukan oleh agen. Permasalahannya adalah bahwa prinsipal tidak dapat memverifikasi apakah agen telah melakukan sesuatu secara tepat. Kedua adalah masalah pembagian resiko yang timbul pada saat prinsipal dan agen memiliki sikap yang berbeda terhadap resiko. Dengan demikian, prinsipal dan agen mungkin memiliki preferensi tindakan yang berbeda dikarenakan adanya perbedaan preferensi resiko.

Berdasarkan tata kelola zakat, teori keagenan menunjukkan pihak siapa yang paling kuat memiliki wewenang, akses informasi, keputusan pengendalian manajemen yang lebih dominan. Pengendalian manajemen dalam hal ini adalah Direktur AZKA. Dominansi direktur AZKA dalam hal ini tidak mendukung teori efek pemantauan (*monitoring effect theory*), kehadiran kontral eksternal dan internal terbukti secara empiris mampu menguatkan posisi dan peran prinsipal.

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

Dana zakat yang diterima oleh AZKA adalah dana publik, oleh karena itu dalam pengelolaan zakat tidak cukup mengadopsi prinsip-prinsip *good governance*, namun juga perlu prinsip-prinsipnya diwujudkan dalam bentuk *service technique*, *sistem teknis*, dan *agent service* untuk mewujudkan *good service governance*. Artinya, semua proses harus benar-benar dilakukan secara bertanggung jawab sehingga dapat meningkatkan kepercayaan publik (muzaki) untuk terus berzakat melaku lembaga AZKA, karena hal ini, sangat erat hubungannya terhadap keberlangsungan pengelolaan dana zakat dan pelaksanaan program peningkatan kesejahteraan mustahik yang merupakan misi keberadaan institusi zakat. Jadi, semakin terjamin keberlangsungan pengelolaan zakat, maka semakin besar peluang untuk mewujudkan *good service governance*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam teori keagenan Jensen dan Meckling ketika diterapkan dalam LAZ AZKA memiliki beberapa sisi perbedaan yang sangat signifikan. Hubungan keagenan antara prinsipal dan agen dalam AZKA bersifat *non profit* secara individual terutama personal Yayasan, direktur, karyawan. Meskipun tujuan untuk menghimpun dana zakat yang besar menjadi target untuk memaksimalkan pelayanan, namun sifatnya untuk kepentingan masyarakat dan AZKA secara institusi. Demikian juga dengan muzaki (prinsipal) ketika menyalurkan dananya kepada AZKA atau agen tidak pernah memiliki orientasi profit dan berharap kembali secara materi namun hanya mengharap pahala, ridla Allah karena semata-mata mengeluarkan hartanya menjalankan ajaran agama (rukun Islam ke tiga).

Tata kelola zakat yang dijalankan oleh agen (Yayasan, Direktur, Karyawan) dijalankan dengan prinsip-prinsip sesuai aturan agama dan aturan Undang-Undang tentang zakat sehingga keberadaan akad tidak menjadi penting dalam hubungan keagenan, sehingga perlu adanya system pelaporan yang baik sebagai bentuk pertanggungjawaban AZKA kepada muzaki khususnya dan kepada masyarakat pada

Good Zakat Governance

uumumnya. Jadi, pengelolaan zakat dilakukan atas dasar ri nilai-nilai dan ajaran agama sehingga tujuan yang dibangun juga karena menjalankan perintah Allah yakni keikhlasan semata mencari pahala dan Ridlanya.

Dana zakat yang disalurkan pun juga tidak pernah diharapkan outcome kepada LAZ AZKA tetapi tujuannya menyelesaikan masalah ekonomi atau finansial dari para mustahik. Demikian segala kerja keras mulai penghimpunan, pengelolaan dan pendistribusian dilakukan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam penunaian dan pelayanan zakat. Sebagaimana realitas yang ada di masyarakat sebagian besar umat Islam yang kaya (mampu) belum menunaikan ibadah zakatnya, jelas ini bukan persoalan profit, tetapi menyangkut persoalan amanah dan keikhlasan dalam mengelola lembaga AZKA.

Kedua, meningkatkan fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial. Zakat merupakan salah satu institusi yang dapat dipakai untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau menghapuskan derajat kemiskinan masyarakat serta mendorong terjadinya keadilan distribusi harta. Dikatakan demikian, karena zakat dipungut dari orang-orang kaya untuk kemudian didistribusikan kepada orang-orang yang lemah. Dalam hal ini akan terjadi aliran dana dari para aghniya kepada dhuafa dalam berbagai bentuknya mulai dari kelompok konsumtif maupun produktif (investasi). Maka secara sadar, penunaian zakat akan membangkitkan solidaritas sosial, mengurangi kesenjangan sosial dan pada gilirannya akan mengurangi derajat kejahatan di tengah masyarakat.

Untuk mencapai tujuan di atas, AZKA dalam pengelolaan zakat memiliki posisi strategis. Dengan pengelolaan zakat secara kelembagaan, pengumpulan dan pendistribusian/pendayagunaan zakat akan lebih optimal. Fungsi pengumpulan dan pendistribusian zakat bisa dilakukan secara bersama-sama antara lembaga zakat, sehingga masing-

Bab 7~Model Keagenan dalam Tatakelola Zakat

masing lembaga zakat tidak berjalan secara parsial (sendiri-sendiri) seperti halnya lembaga profit (yang hanya mencari keuntungan). Disini perlu disadari bahwa lembaga zakat bukan lembaga profit yang berorientasi pada keuntungan semata, tetapi harus dikelola secara profesional.

Good Zakat Governance

Bab VIII

TEMUAN TEORITIS

A. Bangunan Proposisi

Penerapan *good governance* merupakan kebutuhan mutlak suatu institusi untuk memberikan kesejahteraan dan kepuasan terhadap sektor internal dan eksternal sumber daya manusia yang ada dalam satu institusi. Kebutuhan mutlak terhadap adanya *good governance* mengarahkan agar tercipta suatu sistem tata kelola yang baik dan bermutu. Hal ini dapat pula menjadi faktor pendorong terwujudnya *good service governance* yang menghendaki bahwa berbagai proses kebijakan dan tata kelola itu didasarkan pada proses perumusan kebijakan dalam institusi.

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam upaya mengabstraksikan pemikiran maka perlu dirumuskan proposisi-proposisi yang berkaitan dengan *good service governance*. Proposisi-proposisi tersebut dikomparasikan dengan pandangan teoritis yang dapat ditarik dari pustaka yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, sehingga terlihat apa yang berbeda antara pandangan yang digagas oleh para teoritis masa lalu, dengan teori yang tergambar dalam penelitian ini. Berikut susunan proposisi-proposisi yang terdapat dalam penelitian ini :

Tabel 8.1

Rumusan Proposisi-Proposisi Minor dan Mayor

No	Proposisi-proposisi minor	Proposisi mayor
1	Jika tata kelola lembaga non profit dilaksanakan dengan prinsip ikhlas, jujur dan amanah maka tingkat kepercayaan masyarakat akan semakin tinggi dan keberlangsungan akan semakin meningkat.	Dalam sebuah lembaga nirlaba yang bersendikan prinsip-prinsip agama jaminan keberlangsungan
2	Jika agen bekerja didasarkan pada transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporannya maka hubungan keagenan yang berlangsung bukan didasarkan pada kontrak	institusi dan tingkat kepercayaan prinsipal terhadap agen tidak didasarkan pada kontrak, akan tetapi
3	Jika hubungan keagenan suatu lembaga yang terbangun antara prinsipal dan agen berorientasi pada prinsip transendental maka tatakelola menjadi lebih profesional	dilakukan dengan sistem pelaporan yang baik agar dapat mewujudkan <i>good service governance</i>
4	Jika hubungan keagenan yang bersifat multiple agensi dalam proses pengelolaannya maka dapat mewujudkan <i>good service governance</i>	

Proposisi di atas memberikan deskripsi yang jelas terkait dengan temuan dalam penelitian ini. proposisi mayor terbentuk dari integrasi proposisi - proposisi minor, hal ini bisa dijadikan sebagai bentuk pernyataan teoritis dari hasil analisis dari teori-teori sebelumnya serta sebagai bentuk penyempurnaan dalam rangka keberkembangan teori.

Bab 8~Temuan Teoritis

Proposisi yang diusung dalam penelitian ini, tentu juga diharapkan menjadi sesuatu yang baru terkait dengan keberkembangan pemikiran atau teori-teori sebelumnya. Walaupun pada hakikatnya keberadaan teori yang ditemukan dalam penelitian ini bukan tidak sama sekali merujuk terhadap teori sebelumnya, tapi hal ini sebagai bentuk pengembangan yang bersifat kritik terhadap teori-teori yang ada.

Dalam hal ini posisi lembaga AZKA menurut Wilson merupakan lembaga non pemerintah dan tentu memungkinkan memiliki orientasi yang berbeda dengan lembaga pemerintah atau lembaga swasta yang berorientasi profit. Terutama posisi dan peran prinsipal dan agen. Wilson (1989) menjelaskan bahwa manajemen pada organisasi coping swasta memiliki 2 cara yang berbeda dalam mengatasi masalah jika dibandingkan dengan agensi publik: Pertama, organisasi swasta harus bertahan dengan menarik klien dan kontributor. Kehilangan satu saja dari mereka merupakan sinyal bahwa ada sesuatu yang salah. Manajer mungkin tidak tahu apa yang salah, karena tidak adanya informasi tentang output dan keluaran, tapi sinyal pasar biasanya akan memberikan informasi tersebut dan memotivasi keinginan untuk menggunakan informasi tersebut. Dan akhirnya dengan trial dan error ataupun jika tidak yaitu menggunakan rencana yang matang, maka organisasi akan mengalami perubahan. Kedua, organisasi swasta menghadapi kendala yang jauh lebih sedikit dalam penggunaan dan pengeluaran modal dan tenaga kerja dibandingkan organisasi publik

Terutama yang berkaitan dengan tata kelola. Meier dalam teorinya menyatakan bahwa Tata kelola sebuah institusi yang baik, dewan memiliki peranan yang sangat penting. Tata kelola perusahaan yang baik menjelaskan bagaimana perusahaan seharusnya diarahkan dan diawasi, misalnya bagaimana penetapan tujuan perusahaan dan monitoring terhadap kinerja sehubungan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Tata kelola perusahaan yang baik akan memberikan dorongan kepada dewan dan manajemen untuk mencapai tujuan

Good Zakat Governance

tersebut, yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang sahamnya (Meier, 2005). Meier juga menambahkan bahwa Tata kelola perusahaan merupakan proses di mana komisaris dan auditor mengatur tanggung jawab mereka terhadap pemegang saham dan stakeholdernya. Bagi pemegang saham, tata kelola perusahaan yang baik dapat meningkatkan keyakinan mereka pada return yang adil dari investasi mereka, sedangkan bagi stakeholder perusahaan, adanya tata kelola perusahaan yang baik memberikan jaminan bahwa perusahaan akan mengelola dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat dalam cara-cara yang bertanggungjawab (Meier, 2005).

Tata kelola perusahaan yang baik diartikan sebagai hubungan yang setara antara perusahaan dengan pemegang saham. Definisi ini ditunjukkan dalam teori keagenan (*Agency Theory*). Teori keagenan menjelaskan bagaimana cara terbaik untuk mengatur hubungan-hubungan dimana satu pihak (pemilik) mendelegasikan tugas atau pekerjaan bagi pihak lain (agen atau dewan). Dalam hal ini tentu tidak terlepas dari prinsip keterpisahan antara kepemilikan (*ownership*) dengan pemegang saham (*control*), dalam hal ini juga berhubungan erat antara pemilik modal dengan manajemen sebagai pengelola dana (*agen*). Dan ada beberapa indikasi negative yang seolah menuntut perlu adanya transparansi agen guna mewujudkan sebuah pengelolaan yang baik.

Jansen dan Meckling (1976: 305-360) menyatakan bahwa permasalahan tersebut adalah sebagai berikut: 1. *Moral hazard* Merupakan permasalahan yang timbul jika agen tidak melaksanakan hal-hal yang disepakati bersama dalam kontrak kerja, atau menyeleweng dari kesepakatan yang telah ditetapkan. 2. *Adverse selection* Merupakan suatu tindakan dimana principal tidak dapat mengetahui apakah suatu kepentingan yang diambil oleh agen benar-benar didasarkan atas informasi yang telah diperolehnya atau terjadi sebagai sebuah kesalahan tugas. *Agency theory* mengarahkan dirinya pada analisis pengendalian manajemen terhadap berbagai bentuk hubungan kontraktual antara

Bab 8~Temuan Teoritis

pemilik (*principal*) dengan perwakilan (*agents*) yang ditunjuk oleh prinsipal untuk mewakilinya pada transaksi. Jensen dan Meckling (1976: 308) melihat hal ini berkenaan dengan penyalahgunaan kebijakan yang sudah didelegasikan prinsipal kepada agen, tetapi agen dengan kecurangan yang diperbuatnya merusak kepentingan prinsipal. Pada *agency theory*, kerugian yang dialami oleh prinsipal dapat dicegah lewat pengendalian secara ketat terhadap agen, monitoring dan sanksi, atau lewat perikatan (*bonding*).

Agency theory berkembang menjadi isu manajerial setelah adanya penyertaan isu tentang pengendalian hasil atau bentuk perilaku (*behavioural terms*). Manajer dipahami sebagai agen yang mengejar kepentingan pribadi terhadap kepentingan investasi pemilik atau pemegang saham perusahaan yang kemudian menciptakan sisa kerugian residual (*residual-loss*), dikarenakan kepentingan pribadi manajer (Jensen and Meckling, 1976: 308).

Para pelaku usaha akan berupaya mengekang biaya yang tidak perlu (*residual-loss*) dengan mengawasi dan memberi sanksi terhadap para manajer melalui pemasangan sistem kontrol dan insentif. Hal yang terpenting dari sistem kontrol adalah kekuatan penuh dewan direktur yang terbentuk secara mandiri, terbentuk dari pihak-pihak luar yang mengawasi para eksekutif atas nama pemegang saham (Fama dan Jensen 1983 dalam Donaldson, 1995: 50-65). Sementara insentif atau dorongan yang dimaksud adalah rapat pimpinan pemegang saham yang berusaha meluruskan kepentingan pemilik terhadap manajer, dengan cara mengobligasikan atau membuat perikatan dalam menciptakan hubungan yang simetris. Ketika rencana-rencana efektif pengawasan dan pemberian sanksi atau juga pengobligasian tidak terjadi, manajer akan mencurangi para pemilik melalui gaji yang terlalu tinggi, keuntungan-keuntungan, penghasilan tambahan, dan waktu senggang pada jam kerja serta dengan cara yang paling licik adalah difersivikasi badan hukum atau menghindari resiko (Donaldson, 1995: 50-65).

Good Zakat Governance

Penelitian ini dengan beberapa pernyataan yang telah diajukan sebagai proposisi-proposisi yaitu bahwa tata kelola lembaga non pemerintah seperti AZKA selain berorientasi pada tata kelola yang mengarah pada pelayanan yang baik tetapi yang menjadi karakter kuat yaitu kesepakan dan pengelolaan antara prinsipal dan agen didasarkan pada orientasi non profit yang tidak menjadikan akad atau kontrak sebagai dasar utama dalam hubungan keagenan baik internal maupun eksternal namun lebih mengutamakan pelaporan yang transparan dan akuntabel sebagai bentuk pertanggungjawaban AZKA kepada muzaki dan masyarakat untuk meningkatkan kepercayaan AZKA. Landasan dalam memberikan zakat oleh prinsipal (muzaki) dilakukan juga bukan orientasi profit tetapi dilakukan karena landasan spiritual dalam menjalankan perintah agama. Langkah berikutnya, maka yang perlu dilakukan adalah mendialogkan (*Discus Model*) proposi-proposisi yang sudah disajikan dalam penelitian ini dengan penelitian-penelitian lain dalam konteks orientasi tata kelola AZKA dan landasan dasar dalam mengelola LAZ tersebut.

Proposisi penelitian ini secara global memberikan gambaran bahwa dalam upaya pengelolaan lembaga publik non pemerintah dan non profit seperti LAZ AZKA Jember. Orientasi pengelolaannya bukan untuk mencari profit individual, meskipun orientasi profit kelembagaan menjadi tujuan, selain itu berupaya memberikan layanan yang optimal sesuai aturan agama, pemerintah dan tata kelola lembaga (AZKA) dan bekerja hanya karena menjalankan nilai-nilai dan ajaran agama (prinsip keikhlasan) sehingga mereka terus berupaya memberikan pelayanan prima kepada *stakeholder* (prinsipal, agen dan *receiver*).

Oleh karena itu proposisi minor yang membangun temuan teori tersebut ada empat aspek, yaitu :

1. Tata kelola lembaga non profit dilaksanakan dengan prinsip ikhlas, jujur dan amanah

Bab 8~Temuan Teoritis

2. Karena agen tidak dituntut untuk menjalankan tujuan yang diinginkan prinsipal, kontrak tidak diutamakan, namun sistem pelaporan yang baik sebagai bentuk pertanggungjawaban agen kepada prinsipal.
3. Relasi keagenan yang terbangun antara prinsipal dan agen berorientasi pada relasi keagenan tansendetal
4. Hubungan keagenan yang bersifat multiple agensi dalam proses pengelolaannya sehingga dapat mewujudkan *good service governance*

B. Implikasi Teoritis

Dari proposi di atas, bisa dihubungkan dengan teori keagenan Jensen and Meckling (1976: 308), seperti yang terdapat dalam tabel berikut ini :

Tabel 8.2
Perbandingan Teori Governance (Meier) dan
Teori Agency (Jensen and Meckling) Dengan Proposisi Minor

Aspek	Teori Governance (Meier) dan Teori Agency (Jensen and Meckling)	Konsepsi studi dalam teori good governance dan teori keagenan	Rumusan Proposisi Minor
HUBUNGAN & PENGELOLA	Tata kelola dalam sebuah perusahaan bergantung pada peran dewan (pengelola) . Tata kelola perusahaan yang baik akan memberikan dorongan kepada dewan dan manajemen untuk mencapai tujuan tersebut, yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang sahamnya.	Dalam perusahaan Kerjasama dilakukan hanya pada prinsipal dan agen dengan kendali penuh oleh agen. Peluang potensi keuntungan lebih besar agen karena posisi prinsipal lemah	Jika tata kelola lembaga non profit dilaksanakan dengan prinsip ikhlas, jujur dan amanah maka tingkat kepercayaan masyarakat akan semakin tinggi dan keberlangsungan akan semakin meningkat.

Good Zakat Governance

POSISI AGEN & PRINSIPAL	Posisi Prinsipal Tata kelola perusahaan merupakan proses di mana komisaris dan auditor mengatur tanggung jawab mereka terhadap pemegang saham dan stakeholder-nya.	Posisi prinsipal lemah karena agen dalam hal ini adalah perusahaan yang terdiri berbagai komponen. Hubungan keagenan satu arah	Jika agen bekerja didasarkan pada transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporannya maka hubungan keagenan yang berlangsung bukan didasarkan pada kontrak
ORIENTASI PROFIT	Orientasi kerjasama antara prinsipal dan agen adalah hubungan investor dan pengelola yang memiliki tujuan profit oriented	Orientasi hubungan bersifat profit oriented antara agen dan prinsipal	Jika hubungan keagenan suatu lembaga yang terbangun antara prinsipal dan agen berorientasi pada prinsip <i>transendental</i> maka tatakelola menjadi lebih profesional
TUJUAN PENGELOLAAN	Peningkatan aset atau investasi karena Prinsipal menyerahkan kewenangan secara utuh terhadap agen. (<i>Agency Tunggal</i>) untuk mengelola investasi	Pengembangan aset atau investasi dari Principle untuk dikelola berdasarkan kewenangan	Jika hubungan keagenan yang bersifat multiple agensi dalam proses pengelolaannya maka dapat mewujudkan <i>good service governance</i>
	<p style="text-align: center;">Good Governance lebih menekankan pada modal sosial karena dipandang sebagai norma informal yang mempromosikan kerjasama antara dua orang atau lebih (Fukuyama;1999) yang ditandai dengan tiga nilai utama akuntabilitas, tranparansi dan partisipasi. Teori Keagenan Jensen dan Meckling (2008), mendeskripsikan pemegang saham sebagai Prinsipal dan manajemen sebagai agen. Manajemen merupakan pihak yang dikontrak oleh pemegang saham untuk</p>		

Bab 8~Temuan Teoritis

	<p>bekerja demi kepentingan pemegang saham. Untuk itu manajemen diberikan sebagian kekuasaan untuk membuat keputusan bagi kepentingan terbaik pemegang saham. Tujuan keduanya profit oriented.</p>
	<p>Dalam sebuah lembaga nirlaba yang bersendikan prinsip-prinsip agama jaminan keberlangsungan institusi dan tingkat kepercayaan prinsipal terhadap agen tidak didasarkan pada kontrak, akan tetapi dilakukan dengan sitem pelaporan yang baik agar dapat mewujudkan <i>good service governance</i></p>

Rumusan Proposisi mayor merupakan pijakan untuk menghasilkan teori *substantive*. Rumusan teori yang tergambar dalam bagan di atas, berangkat dari fakta dan data empiris penelitian yang berkaitan langsung dengan realitas keagenan dalam tata kelola zakat di lembaga AZKA. Rumusan teori substantif ini berpijak dan sekaligus membandingkan dengan teori agency Mackling.

Data penelitian tentang keagenan dalam lembaga AZKA mengerucut pada keagenan yang bersifat *multiple*. Yang jika dibandingkan dengan teori Makling, teori *agency multiple* lebih menekankan pada tujuan non profit dan melakukannya karena perintah agama dan mencari ridla Allah (keikhlasan).

Dalam pelaksanaannya, pola hubungan keagenan dalam AZKA menerapkan layanan yang bersifat *multiple agency*, dan semuanya sama-sama berorientasi non profit baik prinsipal maupun agen yang tidak mengutamakan keberadaan kontrak, sehingga keberadaan teori agency Mackling yang mengutamakan keberadaan kontrak dalam menyusun hubungan keagenan tidak berlaku dalam hubungan keagenan yang terjadi di lembaga AZKA, namun sistem pelaporan akan lebih diutamakan sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja agen terhadap prinsipal. Kemudian hubungan keagenan suatu lembaga yang terbangun antara prinsipal dan agen berorientasi pada prinsip transendental maka tatakelola menjadi lebih profesional dan struktur keagenan yang bersifat

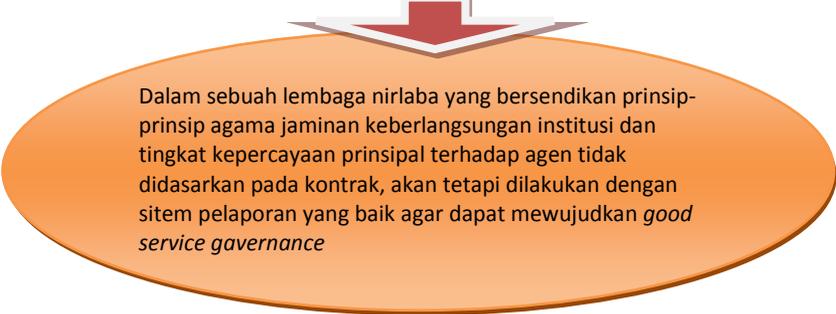
Good Zakat Governance

multiple dalam proses pengelolaan zakat akan dapat mewujudkan *good service governance*..

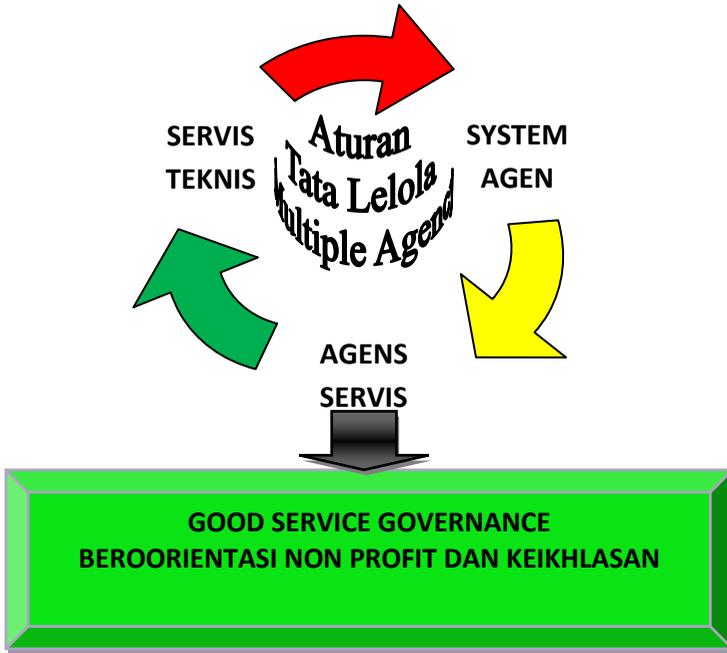
8.1. Proposisi dan temuan tori

Bagan Proposisi-Proposisi Dan Teori Temuan

Jika tata kelola lembaga non profit dilaksanakan dengan prinsip ikhlas, jujur dan amanah maka tingkat kepercayaan masyarakat akan semakin tinggi dan keberlangsungan akan semakin meningkat.
Jika agen bekerja didasarkan pada transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporannya maka hubungan keagenan yang berlangsung bukan didasarkan pada kontrak
Jika hubungan keagenan suatu lembaga yang terbangun antara prinsipal dan agen berorientasi pada prinsip transendental maka tatakelola menjadi lebih profesional
Jika hubungan keagenan yang bersifat <i>multiple</i> agensi dalam proses pengelolaannya maka dapat mewujudkan <i>good service governance</i>



Dalam sebuah lembaga nirlaba yang bersendikan prinsip-prinsip agama jaminan keberlangsungan institusi dan tingkat kepercayaan prinsipal terhadap agen tidak didasarkan pada kontrak, akan tetapi dilakukan dengan sitem pelaporan yang baik agar dapat mewujudkan *good service governance*



Rumusan Proposisi mayor merupakan pijakan untuk menghasilkan teori *substantive*. Rumusan teori yang tergambar dalam bagan di atas, berangkat dari fakta dan data empiris penelitian yang berkaitan langsung dengan realitas keagenan dalam tata kelola zakat di lembaga AZKA. Rumusan teori substantive ini berpijak dan sekaligus membandingkan dengan teori *agency* Mackling.

Dari data penelitian tentang keagenan dalam lembaga zakat (AZKA) mengerucut pada keagenan yang bersifat *multiple*. Yang jika dibandingkan dengan teori Makling, teori *agency multiple* lebih menekankan pada tujuan non profit. Pengelolaan profit secara individual tidak menjadi orientasi tetapi lebih pada profit kelembagaan pada proses pengumpulan dan pendayagunaan pada masyarakat. Kedua, semua pihak yang terlibat baik prinsipal dan agen melakukan dan mengelola zakat semata menjalani perintah Agama (keikhlasan).

Good Zakat Governance

Hubungan keagenan yang diterapkan dalam AZKA, menunjukkan terdapat *multiple agency* yakni bersifat kontrak eksternal dan kontrak internal, dalam hal ini kontrak internal berlaku antara muzakki (prinsipal) dengan AZKA (Direktur/Karyawan) yang diatur dalam prinsip-prinsip *good service governance* melalui service teknis. Sedangkan kontrak internal dilakukan oleh Yayasan (Prinsipal) dengan Direktur (Agen) serta kontrak direktur dalam hal ini bertindak sebagai prinsipal dengan karyawan (Agen) yang merujuk pada prinsip-prinsip *good service governance* berdasarkan sistem teknis. Selanjutnya dilakukan kembali kontrak eksternal antara AZKA yang diwakili oleh karyawan (prinsipal) dengan mustahik (Agen) yang mengacu pada prinsip-prinsip *good service governance* melalui *agen service*. Sebagaimana digambarkan dalam bagan berikut.

Tabel 8.3
Perbandingan GG-GCG-GSG

NO	Aspek	Good Governance	Good Corporate Governance	Good Service Governance
1	STRUKTUR PENGELOLA	Struktur yang mengatur kekuasaan adalah pemerintah bersama state, society dan privat sektor	Struktur yang mengatur pola hubungan adalah dewan komisaris, direksi, pemegang saham dan para stakeholder	Struktur hubungan keagenan yang bersifat multiple agensi dalam proses pengelolanya dapat mewujudkan <i>good service governance</i>
2	TUJUAN	Sistem dirancang bertujuan melibatkan	Sistem bertujuan untuk pengecekan dan perimbangan	Tujuan sistem dilakukan

Bab 8~Temuan Teoritis

	SISTEM	masyarakat dan swasta dalam melakukan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik	kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang : pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset perusahaan	sebagai landasan untuk menjalankan tata kelola zakat yang didasarkan pada transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporannya
4	MEKANISME	proses pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan sektor negara dan non pemerintah dalam usaha kolektif untuk kepentingan masyarakat	Proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan , pencapaian, berikut pengukuran kinerjanya	Proses tata kelola lembaga non profit dilaksanakan melalui servis teknis . sebagai standar pengukuran capaian kinerja sesuai sistem teknis untuk kepentingan prinsipal dan kebutuhan agen seperti zakat konsumtif atau

Good Zakat Governance

			produktif yang tertuang dalam agen servis
5	PRINSIP	Prinsip yang dianut partisipasi masyarakat, tegaknya supremasi hukum, transparansi, peduli stakeholder, kesetaraan, efektifitas & efisien, akuntabilitas, visi trategis	Menganut prinsip fairnes transparency, accountability, responsibility, disclosure, control Menganut prinsip non profit, ikhlas, Amanah, akuntabilitas , transparansi, keadilan dan partisipasi

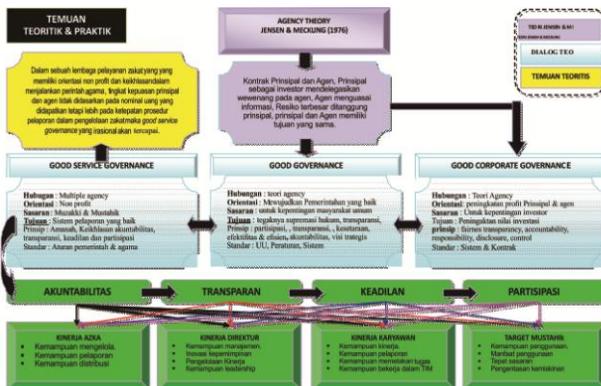
Tabel 8.4

Temuan perbedaan signifikan antara GG-GCG dengan GSG
dilihat dari sistem dan tata kelola

No	ASPEK	GG-GCG	GSG
1	Tujuan	Berorientasi peningkatan Aset atau investasi	Pelayanan kepada masyarakat
2	Bentuk Hubungan	Dalam GG atau GCG hubungan agency hanya berlaku satu arah	dalam GSG hubungan keagenan bersifat multiple agency
3	Target Pelayanan	Orientasi layanan dalam dalam GG atau GCG hanya ditujukan kepada Prinsiple	dalam GSG orientasi layanan oleh Agen (Pengelola),

Bab 8~Temuan Teoritis

			Muzaki (prinsipal) dan Mustahik (agent) mencari pahala, Ridla Allah SWT (prinsip keikhlasan)
4	Standarisasi Pengelolaan	Standar ketepatan dan kebenaran pengelolaan dalam pengelolaan pada GG adalah Peraturan (UU) dan GCG pada Aturan system dan kesepakatan kontrak	dalam GSG standar kebenaran pengelolaan berdasarkan pada aturan pemerintah dan ajaran Agama yang diperkuat dengan pelaporan
5	Orientasi	Pada GG dan GSG Prinsipal dan Agen menuntut adanya profit oriented	pada GSG berorientasi non profit tetapi lebih menekankan pada service oriented yang profesional
6	UNSUR	GG kepada Masyarakat GCG kepada Investor	Muzaki, Pengelola & Mustahik



Good Zakat Governance

Teori keagenan yang dibangun dalam proposisi mayor merupakan bangunan teori yang terdiri dari premis minor. Rumusan teori tergambar dalam bagan Perbandingan Teori Governance (Meier) dan Teori Agency (Jensen and Meckling) Dengan Proposisi Minor. Berangkat dari fakta dan data empiris tersebut secara teoritik penelitian ini memberikan pemahaman bahwa pelayanan yang berkaitan dengan teori keagenan dalam lembaga layanan seperti AZKA mengedepankan tujuan *Non Profit* dan keikhlasan dengan pola *multiple agency*. Setiap prinsipal yang terlibat dalam sistem agen memiliki peran dan fungsi ganda (Prinsipal dan agen) melalui sebuah sistem regulasi. Tata kelola yang dijalankan berorientasi pada kepuasan pelanggan tidak hanya *profit oriented*, hal ini bertujuan sebagai jaminan keberlangsungan layanan dan tujuan diatur dalam kesepakatan internal dan eksternal.

Semua kesepakatan yang dijalankan dalam *Good Service Governance* mengedepankan prinsip Keikhlasan, Amanah, Transparansi, Akuntabilitas, Keadilan dan Partisipasi. Pelaksanaan berbentuk eksternal antara prinsipal dengan AZKA (Yayasan, Direktur, karyawan) yang prinsip-prinsip keagenan dan target program diatur dalam servis teknis. Selanjutnya tata kelola internal yang di bangun antara Yayasan-Direktur dan Karyawan untuk mencapai *good service governance* di atur dalam sistem teknis. Kemudian hubungan eksternal yang dibangun oleh AZKA (Yayasan, Direktur dan Karyawan) dengan mustahik (*received*) dalam mewujudkan *good service governance* diatur dalam agen service.

Hasil temuan praktis dari penelitian ini berwujud sistem tata kelola yang mengedepankan pelayanan yang optimal berbentuk *servic teknis, sistem teknis* dan *agen service* yang bertujuan agar pengelolaan dana zakat bisa terealisasi dan didistribusikan dengan baik dengan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparan, keadilan dan partisipasi. Dari tiga aspek tersebut diharapkan memaksimalkan kinerja agen dan prinsipal: pertama, kinerja AZKA menjadi optimal dengan indikator memiliki kemampuan dalam mengelola, menyusun laporan dan mendistribusikan

Bab 8~Temuan Teoritis

zakat, kedua, kinerja Direktur sebagai pelaksana amanah dari Yayasan dan muzaki (prinsipal) memiliki kemampuan manajemen, melakukan inovasi kepemimpinan, kemampuan pengelolaan kinerja dan memiliki *skill leadership* yang memadai, ketiga, kinerja karyawan sebagai sebagai agen dari muzaki, Yayasan dan Direktur diharapkan memiliki kemampuan dalam mengoptimalkan kinerja yang baik, memiliki kemampuan menyusun laporan kinerja, memiliki kemampuan dalam memetakan lapangan dan tugasnya serta memiliki kemampuan bekerja dalam sebuah tim (*teamwork*), keempat, target distribusi program terhadap mustahik memiliki kemampuan dalam mengelola dan menggunakan zakat terutama zakat produktif, memiliki kemampuan dalam memaksimalkan manfaat dari penggunaan zakat dengan memanfaatkannya pada kebutuhan prioritas, distribusi zakat oleh agen dirahapkan tepat sasaran sesuai kebutuhan mustahik di lapangan serta mampu menjadi solusi dalam mengentaskan kemiskinan terutama zakat produktif baik yang dikelola oleh individu atau kelompok diharapkan mampu membantu dan mendorong para mustahik untuk keluar dari status mustahik menjadi muzaki dikemudian hari.

Hasil temuan penelitian ini secara paradigmatis memberikan paradigma baru berdasarkan hasil perbandingan antara *Good Governance-Good Corporate Governance* dan *Good Service Governance* menunjukkan perbedaan-perbedaan. *Pertama*, dalam aspek format struktur *good governance* (GG) lahir sebagai solusi atas persoalan pengelolaan sistem yang dikuasai oleh satu pihak dalam hal ini pemerintah. Sedangkan *good corporate governance* (GCG) lahir dalam rangka mewujudkan pengelolaan zakat sebagai organisasi non pemerintah dan non bisnis untuk tetap mengedepankan nilai keuntungan.

Kedua, pengelolaan GG dibangun sebagai instrumen untuk mengukur kinerja sistem pemerintahan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan GCG lahir sebagai instrumen untuk melakukan pengecekan (kontrol) dan perimbangan kewenangan atas

Good Zakat Governance

pengendalian kebijakan suatu perusahaan sehingga GCG diharapkan mampu meminimalisir pengelolaan yang salah atau penyalahgunaan aset perusahaan. Sedangkan GSG dibentuk sebagai pengecekan dan sistem pelayanan yang melibatkan semua pihak atas target dan tujuan program yang diatur dalam kesepakatan antara prinsipal dan agen semata-mata untuk memaksimalkan pelayanan seperti yang diinginkan oleh prinsipal, pengelolaan seperti yang diharapkan oleh principal.

Ketiga, pengelolaan GG dilakukan dalam sektor pemerintahan yang dilakukan secara kolektif untuk kepentingan pihak yang dipimpin dan GCG dikelola berdasarkan tujuan perusahaan dan kepentingan prinsipal sedangkan GSG pengeloannya untuk kepentingan dan tujuan semua pihak baik eksternal maupun internal melalui kesepakatan eksternal dan internal yang mengacu pada standar pengukuran capaian kinerja sesuai servis teknis, sitem teknis dan agen servis.

Keempat, prinsip-prinsip yang dianut memiliki perbedaan hal ini karena latar belakang, tujuan dan tata kelola sistem yang berbeda antara GG, GCG dan GSG. Prinsip GG mengedepankan partisipasi masyarakat, tegaknya supremasi hukum, transparansi, peduli stakholder, kesetaraan, efektifitas & efisien, akuntabilitas, visi strategis. Adapun GCG Menganut prinsip *fairnes* (kewajaran prosedural), *transparancy* (keterbukaan dari suatu sistem), *accountability* (pertanggung jawaban kinerja pada publik), *responsibility* (pertanggung jawaban profesional), *disclosure* (pelengkap dari suatu kinerja dengan sarana prasarana yang memadai), *control* (pengawasan). Sedangkan GSG sebagai lembaga layanan menganut akuntabilitas, tranparansi, keadilan wewenang, informasi dan distribusi program dan partisipasi dari semua pihak yang terlibat dalam *multiple agency* mengutamakan prinsip agama berupa keikhlasan, kepercayaan dalam menjalankan amanah, tidak berorientasi pada keuntungan dan mengutamakan sistem pelaporan yang baik sebagai bentuk pertanggung jawaban kepada masyarakat.

Bab IX

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Fokus dari penelitian bagaimana relasi keagenan antara prinsipal dan agen dalam pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat, Infak, Sedekah dan Waqaf (AZKA) al Baitul Amien Kabupaten Jember. Berdasarkan analisis data empirik, hasil studi dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan keagenan yang diterapkan dalam LAZ AZKA mengedepankan prinsip keikhlasan dan non profit. Proses layanan bersifat *multiple agency* yang melibatkan banyak pihak, dan semuanya sama-sama berorientasi pada non profit secara personal tapi berorientasi profit secara institusional. Sehingga tingkat kepuasan antara prinsipal dan agen tidak didasarkan pada besar kecilnya profit (keuntungan) tetapi pada ketepatan pelaporan yang transparan dan akuntabel sesuai aturan hukum dan aturan agama. Oleh karena itu, relasi keagenan yang dibangun dijalankan semata-mata menjalankan perintah agama berdasarkan prinsip-prinsip keagenan yang diatur oleh pemerintah melalui Undang-undang, nilai atau ajaran agama yang bertujuan semata menjalankan ajaran agama dan ikhlas karena Allah SWT. Demikian derajat kepercayaan masyarakat baik muzaki dan mustahik kepada agen didasarkan kepada nilai-nilai agama atau irasional.

B. Implikasi hasil penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki implikasi pada beberapa pihak yang terkait antara lain.

1. Akademisi

Hasil penelitian ini menjadi tambahan wacana dan khazanah keilmuan bagi mahasiswa terutama mahasiswa pascasarjana dan civitas akademika untuk mempelajari dan mengembangkan lebih lanjut hasil teoritik dari penelitian ini yakni *good service governance*. Sehingga kajian mendalam tentang lembaga zakat, pengelolaan zakat, praktek-praktek zakat dimasa yang masa datang bisa memberikan kontribusi real kepada masyarakat bahwa zakat menjadi solusi tepat dalam mendukung program pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan.

2. Praktisi

Implikasi temuan penelitian berupa penerapan sistem kontrak eksternal dan internal dalam pengelolaan zakat yang diatur dalam sistem teknis, sistem agen dan agen service dengan mengedepankan prinsip-prinsip non profit, keikhlasan dan amanah dengan mengacu pada akuntabilitas, tranparansi, keadilan dan partisipasi. Sehingga pengelolaan zakat benar-benar bisa optimal. Dengan demikian harapan kedepan kepercayaan muzaki (prinsipal) terhadap lembaga zakat semakin besar sehingga distribusi zakat tidak dilakukan personal tetapi dikelola oleh lembaga profesional. Selain itu lembaga zakat benar-benar menjadi lembaga yang mampu mengentaskan kemiskinan dan mengelola dana zakat dengan maksimal untuk memberdayakan umat. Secara praktis lembaga zakat tidak hanya mendistribusikan sebagai bantuan kepada faqir miskin yang akhirnya hanya menjadi zakat konsumtif, namun diharapkan pengelolaan zakat diprioritaskan menjadi zakat produktif. Sehingga status mustahik yang selama ini disandang bisa mengubah status mereka menjadi muzaki.

Daftar Pustaka

Kedepan distribusi zakat tidak hanya didistribusikan para perorangan atau personal. Tetapi distribusi zakat produktif disalurkan pada kelompok untuk mengelola bersama-sama dana zakat tersebut melalui usaha bersama, dikelola bersama dan untuk kepentingan bersama. Dizaman teknologi ini proses penjarangan dana zakat kepada masyarakat sudah mulai dikelola melalui sistem yang diatur secara online baik pembayaran, pengelolaan bahkan distribusi, hal ini untuk memudahkan dan mempercepat proses pengumpulan dan distribusi dana zakat.

3. Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi awal bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan dan mengkaji secara mendalam mengenai pola hubungan keagenan yang *multiple agency* dengan multi kontrak (internal dan eksternal) dengan mengedepankan prinsip-prinsip *good service governance* yang menganut prinsip akuntabilitas, transparansi, keadilan dan partisipasi khususnya dalam pengelolaan lembaga layanan seperti pengelolaan dana zakat, infak, sedekah dan wakaf, karena para peneliti biasanya mempelajari literatur atau hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai referensi yang menyangkut metode penelitian maupun materi. Informasi awal ini diperlukan untuk merancang penelitian yang akan dilakukan selanjutnya agar hasil penelitiannya dapat terus memberikan manfaat baik secara teoritis, praktis maupun paradigmatik bagi pengembangan ilmu pengetahuan

Good Zakat Governance

Daftar Pustaka

DAFTAR PUSTAKA

- Abū Al-Qāsim Khalaf Ibn Ḥabbās Al-Zahrāwī, 1973, *Albucasis on Surgery and Instruments*. Berkeley: University of California Press
- Adiwarman A.K. dan A. Azhar Syarief, 2008. *Fenomena Unik di Balik Menjamurnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia*. Jurnal Zakat dan Empowerment Vol 1 Agustus 2008, Indonesia Magnificence of Zakat
- Adnan, Z. Chatterjee, S. 2003. *Understanding Asian Management: Transition And Transformation*. Perth: Vineyard Publishing
- Ahmad, Shalih, Muhammad, 2002. *Manajemen Islam dan Harta Kekayaan*, (cet-2, Solo: Era Intermedia
- Al-Salam Muhammad, Jus II; 149 *Qur'anic Hermeneutics al-Tabrisi and the Craft Commentary*
- Al-Siddieqy Muhammad Hasbi. 1993. *Pedoman Zakat*, Jakarta: N.V. Bulan Bintang
- Al-Utsaimin Muhamad bin Shalih. 2011. *Fiqh Zakat Kontemporer*, Surakarta: Al-Qowam.
- Ancok Djamaludin. 1998. *Incentive and Disincentive Programs in Indonesian Family Planning*. Yogyakarta: Population studies center Gajahmada University.
- Anita Md.. 2011. A Robust Zakah Sistem: Towards a Progressive Socio-Economic Development in Malaysia. Middle-East Journal of Scientific Research 7 Vol (4): pp 550-554, 2011, ISSN 1990-9233, IDOSI Publications, , Corresponding Author: Anita Md. Shariff, Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA,23000 Dungun, Terengganu, Malaysia.
- Aristoteles, 2004, Sebuah “Kitab Suci” Etika Nicomachean Ethics. Jakarta: Teraju Mizan
- Ashari. 2012, *Penerapan Konsep Pajak dan Zakat (sebagai alternative pengelolaan zakat secara efektif)*. Penelitian Universitas Hasanudin

Good Zakat Governance

Makasar

- Azyumardi, Azra, 2010, *Negara dan Pengelolaan Zakat*. Jakarta: makalah portal Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah.
- Azam Abdul Aziz Muhammad, 2010, *Fiqh Muamalat*, Jakarta: Amzah.
- Bariyah N. dan Oneng N. 2010. *Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelolaan Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (prinsip & praktik)*, Disertasi, UIN Jakarta
- Biondi, Y., canziani, A., kirat. T., eds. 2007. *The firm as entity: implications for economics, accounting and the law*. London: routledge
- Bogdan, Robert C. dan Biklen, K.S. 1982, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Allyn and Bacon, Inc.: Boston London
- Bungin, Burhan. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Airlangga University Press.
- _____, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif - Aktualisasi Metodologis ke Arab Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____, 2005, *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arab Penguasaan Model Aplikasi*, Edisi 1. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- _____, 2011, *Penelitian Kualitatif Komunikai, Ekonomi, Kebijakan Publik,,* Jakarta Kencana.
- Caiden, G.E, 1982, *Public administration*. California: Palisades Publishers
- Cheng, Yin Cheong, 1996, *School Effectiveness and School-Based Management: a Mechanism for Development*. London and Washington, D.C: Falmer Press
- Christian Herdinata. *Good Corporate Governance Bad Corporate Governance: Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas* .Makalah ini disajikan dalam The 2nd National Conference UKWMS Surabaya, 6 September 2008

Daftar Pustaka

- Chaerul Akbar, 2012. Penelitian “*Penerapan Konsep Pajak dan Zakat (sebagai alternative pengelolaan zakat secara efektif)*”. Universitas Hasanudin Makasar.
- Circle Of Information and Development (CID) *Dompot Dhuafa Republika dan Lembaga Kajian Islam Dan Hukum Islam (LKIH)* Fakultas Hukum Universitas Indonesia. 2008. Naskah Akademis Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pengelolaan Zakat.
- Clark, T., P.R. Varadarajan, and W.M. Pride, 1994. Environmental Management: The Construct and Research Propositions, *Journal of Business Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 23.
- Cooper, J. M, 1990, *Classroom Teaching Skill*. Lexington, Massachusetts Toronto: DC.Heath and Company.
- Crosby dan Taylor. 1983. Loyalitas pelanggan: sebuah kajian konseptual sebagai panduan bagi peneliti. *Jurnal ekonomi dan bisnis indonesia* vol 14 no 3 pp 73-88
- Cutlip, Scott . 2002. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall
- Damsar, 2010, *Konstruksi Sosial Kuasa Pengetahuan Zakat : Studi Kasus Lembaga Amil Zakat di Propinsi Jambi dan Sumatera Barat*, *Sodality: Jurnal Transdisiplin Sosiologi, Komunikasi, dan Ekologi Manusia*, hlm. 193-214, ISSN : 1978-4333, Vol. 04, No. 02
- Danim, S, 2005, *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Danim, S., 2003, *Menjadi Komunitas Pembelajar: kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi aksara.
- Daniel, W. B. 1989. *Economic Interests and Institutions The Conceptual Foundations of Public Policy*. Basil Blackwell
- Darajat, Z. 1980. *Kepribadian Guru*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Darsuki, Ahmad.2012. *Teori Akad dan Implikasinya Dalam Bisnis Islam*.Jogjakarta:Universitas Islam Indonesia
- Daud A. M, 1988, *Sistem Ekonomi Islam, Zakat dan Waqaf*, Jakarta: UI

Good Zakat Governance

Press

- David F. and Sylvia H. 1993. *Managing The New Public Services*: Macmillan
- Davis, I. K, 1991, *Pengelolaan Belajar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Djamarah, S.B., 2000, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Djumahir. 2011 Perilaku Muzakki dalam Membayar Zakat Mal (Studi Fenomenologi Pengalaman Muzakki di Kota Kendari), Jurnal Terakreditasi SK Dirjen Dikti No 66b/DIKTI/KEP/2011, ISSN: 1693-524143
- Donaldson. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concept evidence and implications academy management review vol 20 No. 1, 65-91
- Dunn, William N. 1999. *Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- _____. 1998. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Penyunting Muhadjir Darwin. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Dwiyanto Agus. 2014. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Memwujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Edwin A. Gerloff, 1985, *Organizational Theory and Design A Strategic Approach for Management*, The University of Texas at Arlington
- Effendy, Onong Uchjana. 2000. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Eisenhardt, K.M., 1989, Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, vol 14, 1,pp 57–74.
- Ekosusilo, Madyo.2003. *Hasil Penelitian Kualitatif: Sekolah Unggul Berbasis Nilai (Studi Multi Kasus di SMA Negeri I Surakarta, SMA Regina Pacis, dan SMA Al-Islam 01 Surakarta)*: Univet Bantara Press
- Elinor Ostrom, 1989, *Rules, Games and Common Poll Resources*, The

Daftar Pustaka

University of Michigan Press

- Fadilah Sri, 2013. *Analisis Penerapan "Good Governance" Dilihat dari Implementasi Pengendalian Intern dan "Total Quality Management"*, Prosiding SNAPP, Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, ISSN 2089-3590 Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi Universitas Islam Bandung hal 461-468
- Fachruddin. 2008. *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia*, Yogyakarta: Sukses Offset
- Frederickson H. G, 1984, *Administrasi Negara Baru*, Jakarta: LP3ES
- Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. Yogyakarta: Penerbit Qalam.
- _____. 1999. *The End of History and The Last Man: Kemenangan Kapitalisme dan Demokrasi Liberal*. Yogyakarta: Penerbit Qalam
- Gareth Morgan. *Images of Organization*, (2nd edition). Newbury Park, CA: Sage Publications, 1997.
- Gibson. 1994. *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*, Erlangga Jakarta
- Ghony. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Arrus media.
- Gunawan, Imam. 2013, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktek*, , Yogyakarta, Bumi Aksara
- Guogis, Arvydas. 2012, *Is There A New Governance Paradigma? The Lithuanian and Portugueses Cases*, Associated Professor at Public Administration Departemen, Portugal
- Hafidhuddin, Didin. 2002. *Zakat Dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani.
- Hamalik, O. 2005. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hamzah Ya'qub. 1981. *Publisistik Islam*, Bandung : CV. Diponegoro
- Handoko, T. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF

Good Zakat Governance

- Halim. 2012. Assessing Performance of Nonprofit Organization: A Framework for Zakat Institutions, *British Journal of Economic, Finance and Management Sciences*, Zakat Research Institute of Malaysia Universiti Teknologi MARA Kampus Melaka 2012 Vol 5 (1), pp 12-22
- Hasbullah, Jousairi. 2006. *Sosial Capital (Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia)*. Jakarta: MR unites Press 1992
- Hasan, M, Ali. 1997. *Tuntunan Zakat dan Puasa, cet-1*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hitt, Michael A. R, Duane I. dan Robert E. H. 1997. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*, (Terjemahan Armand Hedyanto), Jakarta: Erlangga.
- Hidayati Ataina. 2010, *Management of Zakah; Centralised VS Decentralised Approach, Seventh International Conference-The Tabwidi Epistemologi; Zakaf and Waqf Economy*, Bangi
- Insklopedia Hukum Islam*. 2001. Jakarta: PT. Ictiar Baru Van Hoeve jilid 6 cet ke-5
- Imam malik. 1994. *Al-muwatha*. Beirut:dar al fikri
- James Q. Wilson. 1989. *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. Bsic Books. A Division of Harper Collins Publishers
- Janet V Denhart and Robet B. Denhart. 2002. *The New Public Service*, M.E. Sharpe Armonk New York London England
- Jeffrey, Pfeffer. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Stanford University Boston London Melbourne Toronto
- Jensen, M.C. and W.H. Meckling, 1976, Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360

Daftar Pustaka

- Jensen and Clifford W. Smith, Jr. 1984. *The Modern Theory of Corporate Finance*, Editors, (New York: McGraw-Hill Inc., 1984) pp. 2-20
- Jon-Chao, Hong. 2005. *A Study of teachers' perceived values in professional development activities* (diakses tanggal 28 Februari 2011)
- Kaslam Shawal. 2009. *Governing Zakat as a Social Institution: The Malaysian Perspective*, International Journal Of Governance (www.ijgmazine.com) Universiti Teknologi Mara, Malaysia. Volume vol 6 No 1 2009
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (edisi pertama) 1988
- Keban Y. T. 2004, *Enam Dimensi Startegis Administrasi Publik; Konsep, Teori dan Isu*, Yogyakarta, Gava Media
- Kjell A Eliassen. 1993. *Managing Public Organizations*. Sage Publications London Thousand Oaks New Delhi
- Knack, S and F Keefer, 1995. *Insatitution and Economic Performance Cross-Country Tests Using Alternative Institutional Measures, Economic and Politics*
- Komariah, A. dan Cepi Triatna, 2006, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kuhn, Thomas, 1962, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago : University of Chicago Press
- Kusnu, G. 2006. *Harmonisasi dalam Persepektif Perundang-undangan* Surabaya
- Langgulgung, H., 1985, *Beberapa Pokok Pemikiran Tentang Pendidikan Islam*. Bandung: PTAI Ma'arif.
- Lupia and Mc Cubbins. *Representation or abdication? How citizens use institutions to help delegation succeed. Md european journal of political research*. 2000. Vol. 37 issue 3, pp 291-307
- Manna, I.,1989, *Dasar – Dasar Sosial Budaya Pendidikan*. Jakarta: Ditjen Dikti Depdikbud.

Good Zakat Governance

- Mantja, W. 1997. *Etnografi: Disain Penelitian Manajemen Pendidikan*. Ditjen Dikti Depdikbud
- Mardiasmo, 2007, *Akuntansi sektor public edisi dua*. Yogyakarta: Andi Publisher Indonesia
- Margono, S. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Maslow. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row .
- Mattew B. Milles dan A. Michael Huberman, 2014. *Analisa Data Kualitatif*, Buku tentang Sumber Metode-metode Baru, UI Press, Jakarta.
- Malik Abd, 2010, *Konstruksi Sosial Kuasa Pengetahuan Zakat (study Kasus Lembaga Amil Zakat di Propinsi Jambi dan Sumatera Barat”* , Jurnal Transdisiplin Sosiologi, Komunikasi, dan Ekologi Manusia ISSN : 1978-4333, Vol. 04, No. 02, pp 193-214
- Manan, Abdul. 2012. *Hukum Ekonomi Syariah Dalam Perspektif Kewenangan Peradilan Agama*, Jakarta: Kencana
- Mc Ginnis, 1999, *Polycentric Governance and Intitutionst*. The University of Michigan Press
- Mc Kean, Margaret A. 2000. Common Property: What Is It, What Is It Good for, and What Makes It Work? Dalam Clark C.Gibson, Margaret A.McKean dan Elinor Ostrom (eds.) *People and Forests: Communities, Institutions and Governance*. Cambridge: The MIT Press
- Meier, JL Knett. 2005, *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge, Cambridge University Press
- Meuthia-Ganie-Rochman dalam Maruto MD dan Anwari WMK (ed.) Reformasi Politik dan Kekuatan Masyarakat Kendala dan Peluang Menuju Demokrasi, LP3ES, Jakarta, 2002
- Michael Barzelay, 1997, *The New Public Management Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press
- Michael D. McGinnis, 2000, *Polycentric Games and Development*, The

Daftar Pustaka

- University of Michigan Press
- Miftah A.A. 2007. *Zakat antara Tuntutan Agama dan Tuntutan Hukum*. Jambi: Sulthan Thaha Press.
- Miller, R. M. 2002. Can markets learn to avoid bubbles. *Journal of Psychology & Financial Markets*. Vol. 3 pp 44-52
- Miller Edythe S, 2003 Evaluation and Statis, The institutional economic of david Hamilton, *journal of economic issue*, Vol XXXVII No 1, pp.51
- Milles, M.B and Huberman, A.M, 2004 *Kualitatif Data Analysis*, Newbury Park, C. Sage Publication. Inc
- Mohd Ma'sum Billah, 2006. *Shari'ah Standart of Business Contract*, Kuala Lumpur: Zafar Sdn. Bhd
- Moleong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mufraini, M. A. 2008. *Akuntansi dan Manajemen Zakat Mengoptimalkan Kesadaran zakat dan Membangun Jaringan*. Jakarta:Kencana.
- Mughniyah, M. Jawad. 2010. *Al-Fiqhu 'Ala> Al-Mazda>hib Al-Khamsab*, penterj.Masykur A.B dkk Fiqih Lima Mazhab: Ja'fari, Hanafi, Maliki, Syafi'I, Hmabali. Jakarta: Lentera.
- Mulyasa, E., 2004. *Implementasi Kurikulum 2004 (Panduan Pembelajaran KBK)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad A. 1980. A note and the concept of zakah and taxationin zaman, M.R. (Ed.), some aspect of the economics of zakah, american trust publication, indianapolis, IN, PP 69-79
- Muharman Lubis, Nurul Ibtisam Yaacob, Yusoff Omar, Abdurrahman A Dahlan (2011) Enhancement of zakat distribution management system: Case study in Malaysia. Paper presented at the International Management Conference 2011 organised by Faculty of Business Management & Accountancy, UNISZA. Kuala Terengganu.

Good Zakat Governance

- Mursyidi. 2003. *Akuntansi Zakat Kontemporer*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- M. Syaifudin Ahmad. 1987. *Ekonomi dan Masyarakat Dalam Perspektif Islam*. Jakarta : Rajawali
- Nasution, S., 1995. *Metode Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito. Nasution, S., 1995. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nawāwī, Yahyā Ibn Sharaf, al-Majmū' Sharh Muḥadhdhab jus 6;167, Beirut: Maktabah al- Irshād
- Nicholas Henry. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persana
- Nicholson, W. 1990, *Intermediate Microeconomics*, The Dryden Press.
- Norazlina, A. W. 2011. A Framework to Analyse the Efficiency and Governance of Zakat Institutions, *Journal of Islamic Accounting and Business Research* Vol 2 No 1, University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia hal 1-22
- O'Dnohue, W and W Nelson, 2009. The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract *Journal of Business Ethics* Volume 90, Issue 2, pp 251–263
- Oliver, Ron. 2005. *Assistant principal professional growth and development: a matter that cannot be left to chance* (diakses tanggal 28 Februari 2011)
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 2003, *Reinventing Government (Mewirauabakan Birokrasi): sepuluh prinsip mewujudkan pemerintahan wirausaha*, Jakarta; PPM
- Panen, P. Dina Mustafa, dan Mestika Sekarwinahyu, 2001. *Konstruktivisme Dalam Pembelajaran*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Parsons, Wayne. 2011. *Public Policy Pengantar Teori dan Praktik analisis Kebijakan*, Jakarta; Kencana
- Pasolong, Harbani, 2010, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta
- Peter. 1996. *Strategic Management: concept & chases*. United states: Mc Graw hill

Daftar Pustaka

- Pramanik, A. H. 1993. *Development and Distribution in Islam*. Pelanduk Publications, Petaling Jaya.
- Prusak L and Cohen, D, 2001, *in good company*, Boston, Harvard Bussiness school Press
- Purwanto, Iwan.2007. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV. Yrama Widya
- Putman, R.D,1993, The Prosperous Community Social Capital and Public life The American Prospect, vol 4 no 13 pp 35-42
- Putnam Robert, 1993. *Making Democracy Work : Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press
- Qardhawi Yusuf, 1993, *Fiqhuz Zakat, Diruasab Muqaaronah Al-Abqaamibaa wa Falsfatibaa fii Dhawi Al-Qur'an wa Al-Sunnah, Muassasah al-risalah*, Bairut
- _____. 1993. *Fiqhuz Zakat*. Litera Antar Nusa, Jakarta
- _____. 1995, *Kiat Islam Mengentas Kemiskinan*, Gema Insani Press, Jakarta
- _____. 1999, *Hukum Zakat, studi Komparasi Mengenai Status dan Filsafat Zakat berdasarkan Al-Qur'an dan Hadist*, terjemahan Salman Harun dkk, Litera antar Nusa dan Muzan, Jakarta
- Reigeluth, C.M., 1983. *Instructional Design Theories and Models*. New Jersey: Lawrence Erlbawn Associates Publishers.
- Reigeluth, C.M. dan Garfinkel, R.J.,1994. *Systemic Change in Education*, New Jersey: Educational Technology Publications Englewood Cliffs.
- Ritzer, George dan Goodman, D. J. 2004. *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Prenada Media
- Rischer, A. D. 2008. *Management Strategies Help to Promote Student Achievement* (diakses tanggal 28 Februari 2011) Rohani, A., 2004. *Pengelolaan Pengajaran*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Saefuddin Jahar Asep, *Zakat Antar Bangsa Muslim: Menimbang Posisi Realistis Pemerintah dan Organisasi Masyarakat sipil*.Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan Empowerment Vol 1 Agustus

Good Zakat Governance

- 2008, diterbitkan oleh Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)
- Samsul M. A. 2009. *Ilmu Dakwah*, Jakarta: Amzah
- Sarjono, Y., 2005. *Pergulatan Pedagang Kaki Lima di Perkotaan (Pendekatan Kualitatif)*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Sanjaya, W.. 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Savas, E.S. 1987. *Privatization: The Key to Better Government*. Chatham, New Jersey: Chatham House Publishers, Inc
- Scotter, dan Richard.D, 1979. Van Foundation of Education: *Social Perspectives*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Sedarmayanti, 2012, *Good Governance, Pemerintahan yang Baik* (bagian pertama). Bandung: Madar Maju
- , 2012, *Good Governance, Pemerintahan yang Baik* (bagian kedua), Bandung: Madar Maju
- Shleiver, A and R.W. Vishny. 1986. Large shareholders and corporate control. *Journal of politic economy*. Vol 94 no 3 hal 461 488
- Simsek, Ahmet. 2009. *Reform in the Social Sciences Curriculum Turkey: an Evaluation in Terms of Teaching History*
- Spellerberg, Anne. 1997. *Towards a Framework for the Measurement of Social Capital* dalam David Robinson (ed), *Social Capital dan Policy Development*, Wellington: The Institute of Policy Studies
- Sudirman, 2007, *Zakat dalam Pusaran Arus Modernitas*, Malang: UIN
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukardi, Akhmad. 2009. *Participatory Governance*, Yogyakarta, Laksbang
- . 2013. *Participatory Governance*, Yogyakarta, Laksbang
- Suparlan. 2005. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat.
- Suryosubroto, B., 2002. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sutama, 2006. *Model Pembelajaran Matematika Sekolah Berprestasi dalam Peningkatan Mutu Hasil Belajar*. Usulan Reserch Gran
- Suyanto. 2006. *Dinamika Pendidikan Nasional*. Jakarta: PSAP

Daftar Pustaka

- Muhamadiyah. Suyanto. 2007. *Mencari Guru yang Efektif dalam Era Otonomi Pendidikan*. Jurnal Pendidikan
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin, 2003. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Syafa'at A K. 2013. *Potensi Zakat, Infaq, Shodaqoh Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Di Kabupaten Banyuwangi*, Tesis IAIN Sunan Ampel Surabaya
- Syafaruddin dan Irwan N. 2005. *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Tafsir Karimir Rahman, 1999. Riyadh: Daarul Mughni
- Tafsir Al Qur'an Al 'Azhim li Imam Ibnu Katsir, Jilid I, hal. 270. *Takbrij hadits* oleh Syaikh Hani Al Hajj. Kairo, Maktabah Taufiqiyah,
- Tahir Hussein Mohammed, 1992, *International Journal of Water Resources Development, Taylor and Francis Group*
- Thoha, Miftah, 2011, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta; Kencana
- Tjiptono, fandy. 2004. *Perspektif management dan pemasaran kontemporer*. Yogyakarta: Andi
- Usman. M.U. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahbah Al-zuhayly, 1997, *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Wheelan, T.L & Hunger, J. D. 2000. *Strategic Management & business policy (seventh edition)*. Upper saddle river. NJ: Prentice Hall
- Wijaya, C. dan A. Tabrani Rusyan. 1994. *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar – Mengajar*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Williamson, O.E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and relational Contracting*, New York: Macmillan Free Press.
- Yulinartati, 2012. Hasil penelitian *model three cycles lembaga pengelola zakat di Kabupaten Jember*

Good Zakat Governance

Zelhuda, 2013 *Middle East Journal of Scientific Research*

Zainuri, 2010, *Makna dan Tata kelola Zakat Dalam Perspektif Ekonomi Kelembagaan*, Disertasi Universitas Brawijaya Malang

Kabupaten Jember dalam angka, 2012, Badan Pusat statistik Kabupaten Jember

Peraturan Perundangan

UU No 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat

UU No 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

TENTANG PENULIS

Nurul Widyawati Islami Rahayu, S. Sos, M.Si lahir di Kabupaten Jember pada tanggal 05 September 1975. Pendidikannya di mulai dari Sekolah Dasar Negeri (SDN) Sumberejo VII tahun 1987, lalu melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) II Sabarang yang lulus tahun 1990 yang kemudian melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Umum (SMU) Ta'miriyah Surabaya dengan konsentrasi jurusan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dg lulus tahun 1993. Setamat SMU ia melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi di Universitas DR. Soetomo Surabaya Fakultas Ilmu Komunikasi dg tahun lulu 1997. Yang kemudian pada tahun 2008 is lulus study Pasca Sarjana (S-2) di Universitas Jember Fakultas Ilmu Administrasi Publik, selanjutnya posisi dalam study nya sekarang adalah Mahasiswa Aktif Program Doktorat di Universitas Jember Fakultas Ilmu Administrasi Publik. Adapun beberap tulisan yang telah di publikasikan antara lain: Buku : Komunikasi Kontemporer; Strategi, Konsepsi dan Sejarah nya (2012)

Penelitian:

- Perempuan Desa dan Kemiskinan :Studi Strategi Adaptasi dan Resistensi Perempuan Muslim Ungkalan dalam Meres-pon Kemiskinan (tahun 2006)

Good Zakat Governance

- Kontribusi Lokalisasi terhadap Ekonomi Masyarakat dan Kelangsungan Pendidikan Anak (Studi Kasus di Desa Puger Kulon Kecamatan Puger Kabupaten Jember) (tahun 2006)
- Kesiapan Perempuan Madura dalam Menghadapi Industrialisasi Pasca Pembangunan Jembatan Madura dalam Perspektif Sosiologi Hukum (2007)
- Implementasi Keputusan Bupati No. 39 tahun 2007 tentang Penutupan Tempat Pelayanan Sosial Transisi untuk Pekerja Seks Komersial dan Penutupan prostitusi di Kabupaten Jember (2008)
- Kapasitas Kebijakan Pengarus Utamaan Gender Dalam Konteks Pemilihan Kepala Desa Di Kabupaten Jember (2009)
- Mereka Yang Dilacurkan; Studi Anak Perempuan yang Dilacurkan Di Sentra Industri Seks Komersial Di Pasuruan (2010)
- Pendidikan Pemberdayaan Perempuan Pedesaan Berbasis Potensi Lokal di Dusun Karangtengah Barat Sawah, Desa Rowosari Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember (2011)

Jurnal/Artikel Ilmiah/Makalah

a. Jurnal Terakreditasi

- Implikasi Penutupan Lokalisasi Terhadap Ekonomi Masyarakat & Pendidikan Anak (Jurnal, 2007/2008)

b. Jurnal Tak Terakreditasi

- Tantangan Pendidikan Ilmu Komunikasi di Era Globalisasi (Jurnal Al-Hikmah, Vol 2, No 2 Oktober 2006)
- Pembelajaran Al-Qur'an Dengan Metode Bermain, Cerita dan Menyanyi (BCM) (Jurnal Fenomena, Vol 5, No 3 Nopember 2006)
- Pendidikan Pemberdayaan Perempuan Pedesaan Berbasis Potensi Lokal di Dusun Karangtengah Barat Sawah, Desa Rowosari Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember (Fenomena, Vol 10, No 7 Nopember 2011)

Tentang Penulis

Pelatihan/Workshop/Pengabdian Kepada Masyarakat

- Workshop Produksi Media Pembelajaran STAIN JEMBER
- Workshop Strategi Pembelajaran STAIN JEMBER
- Diklat Metodologi Pengabdian Kepada Masyarakat, P3M STAIN Jember
- Workshop Metodologi Pengabdian Kepada Masyarakat Ber-basis *Participatory Action Research (PAR)* P3M STAIN Jember
- Workshop Metodologi Penelitian STAIN KEDIRI
- Workshop Kepenasahatan STAIN JEMBER
- Workshop Metodologi Penelitian STAIN JEMBER
- Workshop Metodologi Penelitian Gender STAIN JEMBER

Good Zakat Governance