



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**SISTEM MANAJERIAL BADAN AMIL ZAKAT DALAM  
PENDAYAGUNAAN ZAKAT  
(Studi Kasus: BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Syariah (SE.Sy)

Pada Jurusan Muamalah Ekonomi Perbankan Islam Fakultas Syariah



Disusun Oleh:

**ANI SUSANI**

**NIM. 06320099**

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)**

**SYEKH NURJATI CIREBON**

**2011 M/1432 H**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

## PERSETUJUAN

### SISTEM MANAJERIAL BADAN AMIL ZAKAT DALAM PENDAYAGUNAAN ZAKAT (Studi Kasus : BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)

Oleh :

**ANI SUSANI**  
**NIM 06320099**

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Aan Jaelani, M.Ag.  
NIP. 19750601 200501 1 008

Eef Saepullah, M.Ag.  
NIP. 19760312 200312 1 003

Mengetahui,

Ketua Jurusan  
Muamalah Ekonomi Perbankan Islam (MEPI)

Sri Rokhlinasari, SE., M.Si.  
NIP. 19730806 199903 2 003



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## PENGESAHAN

Skripsi berjudul **SISTEM MANAJERIAL BADAN AMIL ZAKAT DALAM PENDAYAGUNAAN ZAKAT (Studi Kasus: BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)**, oleh **ANI SUSANI, NIM. 06320099**, telah diujikan dalam sidang munaqosah Fakultas Syariah IAIN Syekh Nurjati Cirebon pada tanggal 28 April 2011

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Syariah (SE.Sy) pada Konsentrasi Manajemen Syariah Program Studi Muamalah Ekonomi Perbankan Islam (MEPI) Fakultas Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon.

Cirebon, 28 April 2011

### Sidang Munaqosah

Ketua,

Sekretaris,

Sri Rokhlinasari, SE., M.Si.  
NIP. 19730806 199903 2 003

Aan Jaelani, M.Ag.  
NIP. 19750601 200501 1 008

Anggota,

Penguji I,

Penguji II,

Dr. Achmad Kholiq, M.Ag.  
NIP. 19670208 1999 1 003

Dr. H. U. Syafrudin, M.Ag.  
NIP. 19570909 198303 1 003



## NOTA DINAS

Kepada Yth

**Dekan Fakultas Syari'ah**

**IAIN Syekh Nurjati Cirebon**

di

Cirebon

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah melakukan bimbingan, telaahan, arahan dan koreksi terhadap skripsi dari

Nama : **ANI SUSANI**

NIM : **06320099**

Judul : **“SISTEM MANAJERIAL BADAN AMIL ZAKAT DALAM  
PENDAYAGUNAAN ZAKAT (Studi Kasus: BAZ Kecamatan  
Ciawigebang Kabupaten Kuningan)”**.

Kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Syari'ah IAIN Syekh Nurjati Cirebon untuk dimunaqosahkan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Cirebon, 7 Maret 2011

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Aan Jaelani, M.Ag.  
NIP. 19750601 200501 1 008

Eef Saepullah, M.Ag.  
NIP. 19760312 200312 1 003

Mengetahui,  
Ketua Jurusan  
Muamalah Ekonomi Perbankan Islam (MEPI)

Sri Rokhlinasari, SE., M.Si.  
NIP. 19730806 199903 2 003



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI

*Bismillahirrahmanirrahim*

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul:

**“SISTEM MANAJERIAL BADAN AMIL ZAKAT DALAM PENDAYAGUNAAN ZAKAT (Studi Kasus: BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)”**.

Skripsi ini beserta isinya adalah benar-benar karya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau kutipan-kutipan yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat akademik.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko atau sanksi apapun yang dijatuhkan kepada saya dengan peraturan yang berlaku, apabila kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Cirebon, 7 Maret 2011

Yang Membuat Pernyataan

Ani Susani  
NIM. 06320099



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Kuningan pada tanggal 13 Februari 1986. Ia adalah anak keempat dari lima bersaudara dari pasangan Suhiri dan Sukinah yang bertempat tinggal di Desa Silebu Wilayah 4 Pasiripis Rt 03/Rw 04 No. 31 Kecamatan Pancalang Kabupaten Kuningan.

Pendidikan yang pernah diselesaikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. SDN I Silebu Kec. Pancalang Kab. Kuningan lulus tahun 1999;
2. SLTPN II Mandirancan Kec. Mandirancan Kab. Kuningan lulus tahun 2002;
3. SMAN I Cilimus Kec. Cilimus Kab. Kuningan lulus tahun 2005;
4. Setelah tamat dari SMA, pada tahun 2006 penulis melanjutkan kuliah di IAIN Syekh Nurjati Cirebon Fakultas Syari'ah Program Studi Muamalah Ekonomi Perbankan Islam (MEPI) sampai sekarang.

Penulis menyelesaikan Program Sarjana (Strata I) pada tahun 2011. Dalam menyelesaikan tugas akhir ini, ia melakukan penelitian dan menulis skripsi yang berjudul **“Sistem Manajerial Badan Amil Zakat dalam Pendayagunaan Zakat (Studi Kasus: BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)”** dan di bawah bimbingan Bapak Aan Jaelani M.Ag dan Bapak Eef Saepullah, M.Ag.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## Persembahan

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya. Tak lupa sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Nabi Muhammad SAW, serta kepada keluarga, sahabat-sahabatnya dan umat Islam di seluruh dunia.

Berkat rahmat, taufiq, hidayah, dan inayah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Sistem Manajerial Badan Amil Zakat dalam Pendayagunaan Zakat (Studi Kasus: BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)”**, yang mana hal tersebut merupakan bukti kongkrit dari tanggung jawab penulis dalam menyelesaikan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Namun, penulis menyadari tanpa bantuan dan dukungan dari pihak lain, tidak akan mungkin penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Kiranya penulis sampaikan rasa terimakasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. DR. H. Maksum Mukhtar, M.Ag. selaku Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Bapak DR. Achmad Kholiq, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Syari’ah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
3. Ibu Sri Rokhlinasari, SE. M.Si. selaku Ketua Jurusan Muamalah Ekonomi Perbankan Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



4. Bapak Aan Jaelani, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing I
5. Bapak Eef Saepullah, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing II
6. Bapak H. Keno Sarna, S.Ag. selaku Ketua Umum BAZ Kecamatan Ciawigebang.
7. Bapak Drs. Hopidin, beserta seluruh pengurus BAZ Kecamatan Ciawigebang.
8. Seluruh Dosen, Asisten Dosen beserta Staf Fakultas Syari'ah dan karyawan IAIN Cirebon.
9. Teman-teman EPI-1 angkatan 2006 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu baik pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini. Semoga Allah membalas semua amal baik bapak/ibu dengan balasan yang lebih besar.

Selanjutnya, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun atas segala kekurangan atau kelemahan yang terdapat dalam skripsi ini.

Akhirnya mudah-mudahan skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada penulis khususnya dan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya, Amien.

Cirebon, 7 Maret 2011

PENULIS



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>PERSETUJUAN</b> .....                                    | i              |
| <b>PENGESAHAN</b> .....                                     | ii             |
| <b>NOTA DINAS</b> .....                                     | iii            |
| <b>OTENTISITAS SKRIPSI</b> .....                            | iv             |
| <b>PERSEMBAHAN</b> .....                                    | v              |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....                           | vii            |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                 | viii           |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                     | x              |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                   | xiii           |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                                | xiv            |
| <b>IKHTISAR</b> .....                                       | xv             |
| <br>  |                |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                                    |                |
| A. Latar Belakang Masalah.....                              | 1              |
| B. Perumusan Masalah.....                                   | 8              |
| C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....                      | 9              |
| D. Kerangka Pemikiran.....                                  | 10             |
| E. Penelitian Yang Relevan.....                             | 12             |
| F. Metodologi Penelitian.....                               | 14             |
| G. Sistematika Penulisan.....                               | 17             |
| <br>  |                |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>                              |                |
| A. Pengertian Sistem, Kinerja Manajerial dan Manajemen..... | 18             |
| 1. Sistem.....  | 18             |



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

|    |  |    |
|----|--|----|
| 2. | Kinerja Manajerial.....                        | 18 |
| a. | Pengertian.....                                | 18 |
| b. | Penilaian Kinerja.....                         | 21 |
| c. | Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....    | 22 |
| d. | Kaidah-Kaidah Manajemen Kinerja.....           | 23 |
| 3. | Manajemen.....                                 | 24 |
| a. | Pengertian.....                                | 24 |
| b. | Fungsi-Fungsi Manajerial.....                  | 24 |
| c. | Peran Manajerial.....                          | 26 |
| B. | Pendayagunaan Zakat.....                       | 28 |
| C. | Manajemen Kompensasi.....                      | 30 |
| 1. | Pengertian Kompensasi.....                     | 30 |
| 2. | Tujuan Manajemen Kompensasi.....               | 31 |
| 3. | Komponen-Komponen Kompensasi.....              | 32 |
| 4. | Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kompensasi..... | 33 |

### BAB III HASIL PENELITIAN

|    |   |    |
|----|---|----|
| A. | Gambaran Umum BAZ Kecamatan Ciawigebang.....                            | 34 |
| 1. | Latar Belakang Pendirian BAZ Kecamatan Ciawigebang.....                 | 34 |
| 2. | Prinsip Pengelolaan Zakat Pada BAZ Kecamatan Ciawigebang.....           | 37 |
| 3. | Fungsi dan Tugas Pokok Pengurus BAZ Kecamatan Ciawigebang ...           | 41 |
| a. | Fungsi dan Tugas Pokok Pengurus Badan Amil Zakat.....                   | 41 |
| b. | Pengawasan, Pelaporan dan Anggaran.....                                 | 43 |
| B. | Sistem Manajerial pendayagunaan Zakat di BAZ Kecamatan Ciawigebang..... | 44 |
| 1. | Fungsi-Fungsi Manajerial di BAZ Kecamatan Ciawigebang.....              | 44 |
| a. | Kondisi Geografis Kecamatan Ciawigebang.....                            | 46 |
| b. | Kondisi Sosial dan Ekonomi.....   | 48 |



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

|  |    |
|--|----|
| c. Kondisi Pendidikan dan Sosial Keagamaan.....              | 51 |
| d. Program Badan Amil Zakat (BAZ) Kecamatan Ciawigebang..... | 54 |
| e. Manajemen Kompensasi Amil Zakat.....                      | 60 |

#### **BAB IV PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Sistem Manajerial BAZ Kecamatan Ciawigebang dalam<br>Pendayagunaan Zakat..... | 65 |
| B. Praktik Manajerial BAZ Kec. Ciawigebang dalam Pendayagunaan<br>Zakat.....     | 73 |
| C. Analisis Manajemen Kompensasi Amil Zakat.....                                 | 77 |

#### **BAB V PENUTUP**

|                    |    |
|--------------------|----|
| A. Kesimpulan..... | 81 |
| B. Saran.....      | 83 |

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **DAFTAR LAMPIRAN**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| 1. Luas Wilayah.....  | 46             |
| 2. Wilayah Administrasi Kecamatan Ciawigebang.....  | 47             |
| 3. Data Penduduk.....   | 48             |
| 4. Sarana dan Prasarana.....  | 50             |
| 5. Tingkat Pendidikan Masyarakat.....   | 51             |
| 6. Susunan Pengurus BAZ Kecamatan Ciawigebang.....  | 57             |
| 7. Daftar Pendayagunaan Zakat Fitrah Bantuan Sarana Keagamaan (Asnaf Fisabilillah) BAZ Kecamatan Ciawigebang Tahun 2009 M/1430 H..... | 68             |
| 8. Data Nama Pesantren Yang Diberi Zakat Mal.....   | 69             |
| 9. Data Penerima Bantuan BAZ Kabupaten Untuk Takmir Masjid.....   | 70             |
| 10. Data Bantuan BAZ.....   | 74             |



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Penerimaan dan Pendayagunaan Zakat Fitrah BAZ Kecamatan Ciawigebang Tahun 2010 M/1431 H.
2. Daftar Penerimaan Zakat Fitrah Untuk BAZ Kecamatan dan BAZ Kabupaten Kuningan Tahun 2010 M/1431 H.
3. Rekap Penerimaan Zakat Fitrah dari UPZ Desa/Kelurahan Kecamatan Ciawigebang Tahun 2010 M/1431 H.
4. Rekapitulasi Penerimaan dan Pendayagunaan Zakat Fitrah Tahun 2010 M/1431 H.
5. Daftar Penerimaan Zakat Fitrah Untuk BAZ Kecamatan dan BAZ Kabupaten Tahun 2010 M/1431 H (UPZ Desa dan Sekolah).
6. Rekap Penerimaan Zakat Fitrah dari UPZ Sekolah Kecamatan Ciawigebang.
7. Rekapitulasi Penerimaan dan Pendayagunaan Zakat Fitrah Tahun 2010 M/1431 H.
8. Daftar Penerimaan Zakat Fitrah Untuk BAZ Kabupaten Tahun 2010 M/1431 H.
9. Rekap Penerimaan Zakat Fitrah dari UPZ Sekolah Kecamatan Ciawigebang Tahun 2010 M/1431 H.
10. Rekapitulasi Penerimaan dan pendayagunaan Zakat Fitrah Tahun 2010 M/1431 H (UPZ Sekolah).
11. Daftar Pertanyaan Wawancara.
12. Visi, Misi, dan Program BAZ.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkannya atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Indonesia sebagai negara dengan mayoritas penduduk muslim memiliki potensi zakat yang besar. Berdasarkan estimasi yang dilakukan PEBS FE UI (Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia) dan CID (Circle of Information and Development) potensi zakat Indonesia tahun 2009 mencapai Rp 12.655,86 milyar. Dengan potensi zakat yang begitu besar maka pengelolaan zakat merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan agar seluruh potensi zakat dapat terserap dan tersalurkan secara optimal. Selama dekade terakhir ini pengelolaan zakat di Indonesia diatur oleh UU No. 38 tahun 1999. Dalam undang-undang tersebut dijelaskan mengenai dana zakat yang dapat disalurkan melalui BAZ bentukan pemerintah dan LAZ yang bentukan non-pemerintah.

Penghimpunan zakat yang dilakukan oleh BAZ, BAZDA, dan LAZ setiap tahunnya mengalami peningkatan. Adapun proporsi dari penghimpunan zakat yang terjadi dari 2002 hingga 2007 menunjukkan bahwa penghimpunan zakat oleh LAZ jauh lebih besar dibandingkan penghimpunan oleh BAZ. Sebagian masyarakat memandang bahwa hal itu dipengaruhi oleh tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap LAZ. Sementara, BAZ dianggap sebagai lembaga yang kurang profesional, di antaranya karena terlalu berkaitan erat dengan birokrasi pemerintah yang seimg kali dicap memperlambat kreativitas dan kecepatan kinerja. Kinerja BAZ



yang kurang efektif berbanding terbalik dengan kinerja LAZ yang semakin kreatif melakukan langkah-langkah reformatif dalam pengelolaan zakat sehingga para *muzakki* merasa lebih mudah menyalurkan zakat mereka.

Namun, sebagian kalangan menilai bahwa perbedaan proporsi penghimpunan zakat ini disebabkan oleh jumlah LAZ yang beroperasi di Indonesia lebih banyak dibandingkan jumlah BAZ dan BAZDA. LAZ merupakan bukti penguatan peran masyarakat sipil dalam pengelolaan zakat di Indonesia yang lahir setelah kehadiran Undang-Undang No. 38 tahun 1999. Jumlah LAZ yang kini telah tersebar di Indonesia sekitar 200 lebih sedangkan jumlah BAZ/BAZDA kurang dari setengahnya. Meningkatnya jumlah LAZ yang tersebar di Indonesia menunjukkan semakin meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dana zakat.

Untuk mengoptimalkan kinerja lembaga-lembaga pengelola zakat dibutuhkan lembaga-lembaga pendukung dan program serta strategi. Dengan begitu, diharapkan sistem pengelolaan zakat bisa berjalan lebih efektif dan profesional. Selama ini, ada beberapa lembaga pendukung yang telah dibentuk dan program yang disusun untuk mengefektifkan pengelolaan zakat, di antaranya:

1. Direktorat zakat, yang dibentuk sebagai regulator dan pengawas kinerja organisasi pengelola zakat dengan sistem kerja baru yang lebih efektif. Lembaga ini diperlukan untuk mengatur segala sesuatu terkait dengan pengelolaan zakat serta mengintegrasikan kinerja antara lembaga pengelola zakat.
2. Lembaga-lembaga independen yang berperan aktif sebagai auditor yang khusus mengevaluasi kinerja lembaga pengelola zakat. Lembaga ini melakukan proses



audit laporan alokasi penyaluran dana zakat yang telah dihimpun oleh lembaga-lembaga zakat. Auditor independen dibutuhkan dengan tujuan untuk meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada lembaga zakat. Kepercayaan publik menjadi faktor yang sangat penting dalam upaya peningkatan proporsi penghimpunan zakat. Menurut survei PIRAC (*Public Interest and Advocacy Centre*), pada tahun 2000, sebanyak 46 persen responden menolak membayar sedekah termasuk zakat karena tidak percaya terhadap lembaga-lembaga pengelolanya. Dengan kata lain, evaluasi yang dilakukan oleh lembaga-lembaga auditor ini dapat meningkatkan perolehan dana zakat.

3. Melaksanakan program *sosial entrepreneurship* sebagai salah satu bentuk pendayagunaan dana zakat. Program ini dapat berupa pembangunan lembaga yang mengalokasikan dana zakat untuk kegiatan produktif bagi masyarakat yang membutuhkan seperti usaha percetakan, pertanian, dan lain-lain.

Pemerintah merasa perlu untuk meningkatkan citra BAZ sebagai organisasi pengelola zakat bentukan pemerintah. Pemerintah juga perlu melakukan pembagian tugas yang jelas terhadap organisasi pengelola zakat. Peran serta masyarakat dalam melakukan pengawasan terhadap berbagai organisasi pengelola zakat pun diperlukan agar kinerjanya semakin meningkat.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://alkspoliban.blogdetik.com/2010/05/16/transformasi-bentuk-kelembagaan-pengelola-zakat-di-indonesia-perspektif-legislasi/>



Setiap organisasi harus mampu menyusun strategi dan arah kebijakan yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi.<sup>2</sup> Keberhasilan penyusunan kebijakan organisasi akan sangat dipengaruhi oleh fungsi manajerial yang ada. Salah satu bidang fungsional yang harus mendapat perhatian serius adalah manajemen sumber daya manusia. Dengan mengamati sumber manusia dapat dihasilkan sumber daya manusia yang memiliki *performance* dan produktifitas tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Interaksi antara perusahaan dan masyarakat merupakan aspek penting dalam proses pembuatan keputusan manajerial.<sup>3</sup> Pemahaman mengenai bagaimana kegiatan bisnis membantu pencapaian tujuan masyarakat merupakan unsur kunci dalam ekonomi manajerial. Nilai suatu perusahaan adalah nilai saat ini (*present value*) dari laba yang diharapkan pada masa yang akan datang. Laba adalah selisih antara penerimaan dan biaya. Untuk lembaga nirlaba, kelebihan penerimaan atas biaya disebut surplus.

Umat Islam adalah umat yang mulia, umat pertengahan yang dipilih Allah untuk mengemban risalah agar mereka menjadi saksi atas segenap umat dan bangsa. Tugas umat Islam adalah mewujudkan tata kehidupan dunia yang adil, makmur, tenteram dan sejahtera di mana pun mereka berada. Dengan demikian, umat Islam diharapkan menjadi rahmat sekalian alam.

---

<sup>2</sup> Abdus Salam DZ. 2008. *Manajemen Sumber Daya Insani*, Cirebon: STAIN Press, hal. 6

<sup>3</sup> Lincoln Arsyad, 1993. *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: BPEC, hal. 28



Salah satu bentuk ajaran Islam yang mengajarkan umatnya agar berbuat adil dalam menuju kemakmuran, ketenteraman serta kesejahteraan antara lain tentang kewajiban zakat bagi orang yang telah memenuhi syarat. Namun, di negara kita masalah zakat kurang mendapatkan perhatian dari pihak pemerintah dan kurang tersosialisasikan dengan baik kepada masyarakat.

Para ulama sepakat bahwa kelompok yang berhak menerima zakat adalah fakir miskin, demi meringankan hidupnya dan menolong mereka agar bisa mandiri dalam mencukupi kebutuhan hidup. Sebagaimana diketahui, kalangan yang diwajibkan membayar zakat adalah orang kaya atau mampu. Kaya menurut Islam adalah orang yang punya harta kekayaannya telah mencapai nisab (lebih kurang senilai 93,6 gram emas), dan ia telah memenuhi kebutuhan pokoknya dan keluarganya, berupa sandang, pangan, papan, alat kerja, kendaraan, dan lain-lain yang tidak bisa diabaikan.<sup>4</sup>

Berbicara mengenai zakat, akan segera terbayang realita pengelolaan yang bersifat tradisional. Mungkin muncul sikap skeptis mengenai zakat, terutama berkaitan dengan penyaluran yang tidak jelas dan tidak transparan. Realita seperti itulah yang menyebabkan sebagian orang lebih senang menyalurkan zakatnya langsung kepada para mustahik.

Pendistribusian langsung harta zakat kepada mustahik oleh muzakki memiliki kelemahan, di antaranya tidak meratanya penyebaran zakat dan peluang terjadinya

---

<sup>4</sup> Majsfuk Zuhdi. 2986. *Masail Fiqhiyyah*, CV Masagung, Jakarta, hal. 245



penerimaan zakat oleh mustahik tertentu. Karena itulah pemerintah saat ini tengah menggalakan pengelolaan zakat melalui lembaga resmi, yaitu BAZ dan LAZ.

Kehendak itu diwujudkan dalam bentuk Undang-Undang No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dan Kep. Menteri Agama RI No 581 tahun 1999 tentang pelaksanaan Undang-Undang No.38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Harus diakui bahwa dalam peraturan itu masih banyak kekurangan yang mendasar, seperti tidak adanya sanksi bagi muzakki yang lalai membayar zakat. Namun, setidaknya undang-undang itu mendorong upaya pembentukan lembaga pengelola zakat yang amanah, kuat, dan dipercaya oleh masyarakat.<sup>5</sup>

BAZ merupakan lembaga yang bersifat nirlaba, yaitu sebuah lembaga yang semata-mata bertujuan menyalurkan dana ZISWA (Zakat, Infaq, Sadekah, dan Wakaf) kepada pihak yang memerlukan (mustahik) dan berupaya meningkatkan daya guna pada pengelolaannya.<sup>6</sup> Badan Amil Zakat (BAZ) secara formal diakui oleh Undang-Undang No. 38 tahun 1999 sebagai lembaga yang berhak mengelola zakat. Karena itu, lembaga ini memiliki peran dan fungsi yang strategis, dilihat dari perspektif pemberdayaan sosial dan ekonomi umat.

Di dalam Al-Qur'an dikisahkan sifat utama Nabi Yusuf a.s. yang mendapat kepercayaan menjadi bendaharawan negara Mesir yang saat itu Mesir dilanda musim

---

<sup>5</sup> Didin Hafiduddin, 2008, *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani Press, hal. 126

<sup>6</sup> Tim Penyusun Zakat Center. 2006. *Upaya Mengatasi Krisis Sosial*. Cirebon.



paceklik sebagai akibat dari kemarau panjang.<sup>7</sup> Beliau berhasil membangun kembali kesejahteraan masyarakat, karena kemampuannya menjaga amanah.

Demikian pula sifat amanah yang sangat menonjol dari para petugas zakat di zaman Rasulullah saw. dan Khalifah al-Rasyidin yang menyebabkan Baitul Mal tempat menampung zakat selalu penuh terisi dengan harta zakat, untuk kemudian segera disalurkan kepada orang yang berhak menerimanya.

Hingga saat ini, pengelolaan zakat di Indonesia masih jauh dari optimal terutama apabila kita membandingkan antara besarnya dana zakat yang berhasil dikumpulkan lembaga pengelola zakat dan potensi zakat yang sesungguhnya. Beragam faktor dapat dikemukakan sebagai penyebabnya, antara lain minimnya kesadaran muzakki untuk berzakat dan rendahnya kepercayaan terhadap organisasi pengelola zakat yang ada.

Karena itu, mekanisme kinerja suatu lembaga zakat harus dijaga dan ditingkatkan. Ini merupakan kewajiban bagi lembaga pengelola zakat yang mengemban amanah dari masyarakat untuk mengelola dan menyalurkan dana zakat kepada yang membutuhkannya (mustahik) secara proposional dan profesional.

Berdasarkan pemikiran itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Sistem Manajerial Badan Amil Zakat dalam Pendayagunaan Zakat (Studi Kasus: BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)”**.

---

<sup>7</sup> Didin Hafiduddin, *Op. Cit*, hal. 128



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis menarik perumusan masalah sebagai berikut:

### 1. Identifikasi

#### a. Wilayah Penelitian

Wilayah penelitian berhubungan erat dengan kajian fikih zakat

#### b. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan empirik, dengan metode penelitian *Associative Research*, yakni suatu penelitian yang dilakukan untuk mencari hubungan antara satu variabel dan variabel lain (minimal dua variabel yang dihubungkan).

#### c. Jenis Masalah

Jenis masalah yang dianalisis dalam penelitian ini adalah sejauh mana kinerja dan manajemen BAZ dalam pendayagunaan zakat di BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan.

## 2. Pembatasan Masalah

Untuk menghindari meluasnya pembahasan, penulis membatasi masalah, yaitu berkisar pada sistem manajerial BAZ dalam pendayagunaan zakat dan sistem manajemen kompensasi amil zakat.

## 3. Rumusan Masalah

- a. Bagaimana sistem manajerial BAZ Kecamatan Ciawigebang dalam pendayagunaan zakat?
- b. Bagaimana manajemen kompensasi bagi amil zakat di BAZ Kecamatan Ciawigebang?

## C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui sistem manajerial atau kinerja dan manajemen BAZ Kecamatan Ciawigebang dalam pendayagunaan zakat.
- b. Untuk mengetahui manajemen kompensasi bagi amil zakat BAZ Kecamatan Ciawigebang.

### 2. Kegunaan Penelitian

#### a. Kegunaan Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan kajian-kajian fikih, khususnya bidang ekonomi Islam.

#### b. Kegunaan Praktis





Mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat dan umat Islam terhadap keberadaan lembaga pengelola zakat.

c. Kegunaan Akademis

Sebagai perwujudan Tri Dharma Perguruan Tinggi di IAIN Cirebon, khususnya pada program studi Ekonomi Perbankan Islam Jurusan Syariah, sebagai sumbangan pikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bahan kebijakan institusi dalam menghadapi tantangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

#### D. Kerangka Pemikiran

Zakat merupakan kewajiban yang bernuansa ekonomi dan sosial kemasyarakatan. Setiap harta yang memenuhi syarat dan ketentuan syariat diwajibkan zakat atasnya. Konsepsi Islami tentang zakat tidak hanya mencakup dimensi ibadah tetapi juga dimensi sosial, agar dana zakat dikelola secara profesional dan bertanggungjawab. Kewajiban itu dilaksanakan bersama-sama oleh masyarakat dan pemerintah.

Terbentuknya Badan Amil Zakat (BAZ) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk menangani masalah zakat agar dapat menampung zakat semaksimal mungkin kemudian diserahkan kepada para mustahik. Cara ini diharapkan dapat mengatasi krisis moneter dan kesenjangan sosial di tengah-tengah masyarakat.



Yusuf Qardawi<sup>8</sup> dalam bukunya Hukum Zakat menyatakan bahwa seseorang yang ditunjuk sebagai amil zakat atau pengelola zakat harus memiliki beberapa persyaratan sebagai berikut:

1. Beragama Islam, karena sudah saatnya apabila urusan penting kaum muslimin ini diurus oleh sesama muslim.
2. Mukallaf yaitu orang dewasa yang sehat akal pikirannya yang siap menerima tanggung jawab mengurus umat.
3. Memiliki sifat amanah atau jujur.
4. Mengerti dan memahami hukum-hukum zakat yang menyebabkan ia mampu melakukan sosialisasi segala sesuatu yang berkaitan dengan zakat kepada masyarakat.
5. Memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Amanah dan jujur merupakan syarat yang sangat penting, akan tetapi juga harus ditunjang oleh kemampuan dalam melaksanakan tugasnya.

Di Indonesia, berdasarkan keputusan menteri Agama RI nomor 581 tahun 1999, dikemukakan bahwa lembaga zakat harus memiliki persyaratan teknis, antara lain adalah:

1. Berbadan hukum
2. Memiliki data muzakki dan mustahik
3. Memiliki program kerja yang jelas

---

<sup>8</sup> Yusuf Qardawi, 1997, *Hukum Zakat*, Bina Ilmu, Ilmu Surabaya, hal. 43.



4. Memiliki pembukuan yang baik dan melampirkan surat pernyataan bersedia diaudit.<sup>9</sup>

Persyaratan tertentu mengarah pada profesionalitas dan transparansi dari setiap lembaga pengelola zakat. Dengan demikian, diharapkan masyarakat akan semakin bersemangat menyalurkan zakatnya melalui lembaga pengelola zakat.

Minimnya kepercayaan masyarakat kepada lembaga pengelola zakat yang ada, baik karena pengelolaannya yang kurang transparan maupun pemanfaatannya yang kurang dipertanggungjawabkan. Hal tersebut menjadikan BAZ dituntut mampu mengatasi kendala-kendala di atas dan dapat melakukan tugas-tugas baik pengumpulan, pengelolaan dan penyaluran serta pendayagunaan zakat dan donasi lainnya secara amanah, transparan, dan profesional sehingga mekanisme kinerja BAZ tetap terjaga dan bisa dipercaya oleh masyarakat luas.

### **E. Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang relevan atau ada juga yang menyebutnya penelitian yang terdahulu adalah penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dan erat kaitannya dengan permasalahan penelitian yang akan dilakukan.<sup>10</sup>

Setelah peneliti melakukan penelusuran kepustakaan untuk mengetahui hasil-hasil penelitian terdahulu yang erat kaitannya dengan permasalahan penelitian yang akan dilakukan, ditemukan beberapa penelitian sebagai berikut:

---

<sup>9</sup> Didin Hafiduddin, *Op. Cit*, hal. 130

<sup>10</sup> Toto Syatori Nasehuddin, 2008, *Metodologi Penelitian, Sebuah Pengantar*. Cirebon:STAIN Press, hal. 28



1. Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa STAIN Cirebon, Jurusan Syariah, Program Studi Ekonomi Perbankan Islam pada tahun 2004 dengan judul “Pelaksanaan Zakat Fitrah di desa Lebaksiuh Kec. Ciawigebang Kab. Kuningan (Suatu Tinjauan Tentang Pembayaran Zakat Fitrah Terhadap Kyai)”. Penelitian tersebut mengupas tentang pelaksanaan pembayaran zakat fitrah khususnya terhadap kyai.
2. Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa STAIN Cirebon, Jurusan Syariah Program Studi Ekonomi Perbankan Islam pada tahun 2006 dengan judul Upaya Pengelolaan Zakat Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di desa Losari Lor Kab. Brebes.
3. Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa STAIN Cirebon, Jurusan Syariah Program Studi Ekonomi Perbankan Islam pada tahun 2006 dengan judul Sistem Perencanaan BAZ Kab. Cirebon dalam Penerimaan Zakat .

Ketiga penelitian itu secara umum memang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Akan tetapi, secara khusus penelitian tersebut berbeda dengan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini. Ketiga penelitian itu lebih menyoroti masalah pelaksanaan zakat secara umum. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti mengangkat masalah sistem manajerial (kinerja) BAZ dalam pendayagunaan zakat, sistem manajerial BAZ dalam pendayagunaan zakat, serta manajemen kompensasi amil zakat.

Dengan demikian, peneliti memandang bahwa penelitian dengan judul **“Sistem Manajerial Badan Amil Zakat dalam Pendayagunaan Zakat (Studi**



**Kasus: BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan)**” layak untuk dilakukan karena secara substansial tidak merupakan plagiatif (penjiplakan).

## F. Metodologi Penelitian

### 1. Variabel Operasional

- a. Sistem manajerial yang diterapkan oleh Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan.
- b. Praktik pendayagunaan zakat yang berlangsung di BAZ Kec. Ciawigebang Kab. Kuningan

### 2. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan dan jenis penelitian dalam pembahasan skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus.

### 3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam pembahasan skripsi ini adalah di Badan Amil Zakat (BAZ) Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan.

### 4. Data Penelitian

- a. Data Teoretik, diperoleh dari sejumlah buku atau bacaan lain yang ada hubungannya dengan judul penelitian ini untuk dijadikan sumber rujukan.
- b. Data Empirik, diperoleh melalui penelitian lapangan (*field research*) ke objek penelitian dengan menggunakan teknik wawancara.

### 5. Metode Pengumpulan Data



Metode pengumpulan data merupakan salah satu proses yang harus dilalui dalam suatu penelitian. Dengan metode pengumpulan data, diharapkan dapat mempermudah proses penggalian informasi yang dibutuhkan. Adapun metode pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Observasi, dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke objek penelitian untuk memperoleh data mengenai alokasi dana zakat pada BAZ Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan.
- b. Wawancara mendalam, dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pegawai yang menangani alokasi dana zakat untuk melengkapi data yang bersifat aktual.
- c. Studi dokumentasi, merupakan metode pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian, misalnya surat kabar, majalah, buku-buku dan dokumen lain yang berkaitan dengan objek penelitian.

## 6. Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian.<sup>11</sup> Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumen.<sup>12</sup> Triangulasi ini selain digunakan untuk

---

<sup>11</sup> Moloeng, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung, Remaja Rosda Karya, hal. 300.

<sup>12</sup> Nasution, Prof. Dr. S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung, Tarsito, hal. 115.



mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Denzin (dalam Moloeng, 2004), membedakan empat macam triangulasi di antaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber.

Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Adapun untuk mencapai kepercayaan itu maka ditempuh langkah sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.



## G. Sistematika Penulisan

Bab pertama: meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, penelitian yang relevan, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua: menjelaskan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan pengertian sistem manajemen, kinerja manajerial, fungsi-fungsi manajerial, peran manajerial, dan manajemen kompensasi.

Bab ketiga: menjelaskan hasil mengenai gambaran umum BAZ Kecamatan Ciawigebang yang meliputi latar belakang pendirian, struktur organisasi, fungsi dan tugas pengurus, prinsip pengelolaan zakat, dan program BAZ. Bagian ini juga menjelaskan sistem manajerial pendayagunaan zakat dan sistem manajemen kompensasi amil zakat.

Bab keempat: menjelaskan pembahasan yang meliputi sistem manajerial BAZ Kecamatan Ciawigebang, di antaranya manajerial BAZ dalam pendayagunaan zakat dan manajemen kompensasi untuk amil zakat.

Bab kelima: kesimpulan dan saran.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Pengertian Sistem, Kinerja Manajerial, dan Manajemen

#### 1. Sistem

Secara etimologis, kata sistem berasal dari bahasa Latin *systema* yang berarti menghimpun atau menyusun. Secara terminologis, sistem merupakan sekumpulan komponen atau aspek yang bekerja sama sebagai satu kesatuan untuk melakukan suatu tugas atau meraih suatu tujuan. Sementara, jika dikaitkan dengan ajaran Islam, sistem hidup yang Islami berarti seperangkat aturan kehidupan manusia yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunah Rasul.<sup>1</sup>

Dalam pengertian serupa, sistem adalah himpunan sesuatu benda nyata atau abstrak yang terdiri atas bagian-bagian atau komponen-komponen yang saling berkaitan, berhubungan, dan saling mendukung, yang secara keseluruhan bersatu untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif.<sup>2</sup>

#### 2. Kinerja Manajerial

##### a. Pengertian

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam berbagai aktivitas manajerial, yang di antaranya meliputi proses perencanaan,

---

<sup>1</sup> Didin Hafiduddin, Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, hal. 10

<sup>2</sup> Hendri Raharjo, Modul Perkuliahan *Sistem Informasi Manajemen*, hal. 4



investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan efektifitas kinerja yang berujung pada peningkatan keuntungan yang dicapai oleh perusahaan atau suatu lembaga. Kinerja manajerial yang stabil bahkan meningkat akan menambah kepercayaan investor atau konsumen terhadap perusahaan.

Istilah kinerja merupakan padanan Indonesia untuk kata *job performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Penilaian kinerja merupakan sebagai suatu penilaian formal secara sistematis, yang dilakukan untuk mengukur prestasi kerja aktual seorang karyawan (atau pekerjaan seseorang).<sup>3</sup> Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*”. Kata ini memiliki beberapa entri makna, yaitu (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person*

---

<sup>3</sup> Muhammad Ismail Yusanto & Muhammad Karebet Widjajakusuma, 2002, *Menggagas Bisnis Islami*, Gema Insani Press, Yogyakarta, hal. 199.

*machine*). Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.<sup>4</sup>

Dari berbagai pengertian yang diungkapkan oleh ahli bahasa maupun para teoretisi manajemen, dapat dikemukakan beberapa poin penting mengenai kinerja:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan .
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

---

<sup>4</sup> <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu>.



7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu.
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

b. Penilaian Kinerja<sup>5</sup>

Penilaian kinerja adalah proses organisasi dalam menilai kinerja para karyawan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk ketidakhadiran. Faktor-faktor dalam penilaian kinerja adalah:

---

<sup>5</sup> Abdus Salam Dz, *Op. Cit.* hal. 142.





1. Kualitas pekerjaan, yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, penerimaan/keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, yang meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi kebutuhan terhadap saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran, yang meliputi regularitas, tingkat kepercayaan, dan ketepatan waktu.
5. Konservasi, yang meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

c. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja<sup>6</sup>

1. *Ability* (kemampuan pembawaan)
2. *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan)
3. *Incentive* (insentif material dan non-material)
4. *Environment* (lingkungan tempat kerja)
5. *Validity* (pedoman, petunjuk dan uraian kerja)
6. *Evaluation* (umpan balik hasil kerja)

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hal. 143

d. Kaidah-Kaidah Manajemen Kinerja<sup>7</sup>

1. Terdapat suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya. Tentu saja ukuran ini harus menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Pada organisasi bisnis atau komersial, indikator kinerjanya adalah berbagai aspek finansial seperti laba, pertumbuhan penjualan, lalu indikator pemasaran, seperti jumlah pelanggan, dan sebagainya.
2. Terdapat suatu siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu perencanaan kinerja berupa penetapan indikator kinerja, lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan, lalu pelaksanaan, dimana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, dan terakhir evaluasi kinerja yaitu menganalisis apakah kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dulu.
3. Menerapkan konsep manajemen SDI berbasis kompetensi. Umumnya organisasi berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi tersebut kepada hal-hal penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pengembangan, dan promosi.

---

<sup>7</sup> *Ibid*, hal. 149-152



### 3. Manajemen

#### a. Pengertian

Secara etimologis, kata manajemen (*management*) berasal dari bahasa Italia, *managiare*, yang berarti “melatih kuda”, dan dari bahasa Latin, *manus*, yang berarti tangan. Secara istilah, manajemen adalah ilmu atau seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>8</sup>

#### b. Fungsi-Fungsi Manajerial

Fungsi manajemen adalah elemen dasar yang selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.<sup>9</sup> Pada tingkatan tertentu, arti bahasa dan kegagalan memakai istilah secara tepat merupakan suatu problem tersendiri.<sup>10</sup> Demikian pula ada perbedaan pendapat di antara kelompok-kelompok paham tentang fungsi-fungsi yang harus ditekankan dalam proses manajemen.

Secara umum, manajemen meliputi beberapa fungsi berikut ini:

<sup>8</sup> Malayu S.P. Hasibuan. 2008. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 3

<sup>9</sup> Abdus Salam. *Op.Cit*, hal. 33

<sup>10</sup> George R. Terry. *Op. Cit*, hal. 15





- 1) *Planning* atau perencanaan adalah merancang dan menyusun rencana pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>11</sup> Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki.<sup>12</sup>
- 2) *Organizing* yang berarti pengorganisasian atau penyusunan adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan aneka macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas tersebut.<sup>13</sup>
- 3) *Actuating*, atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.<sup>14</sup>
- 4) *Staffing* atau penempatan staf (pegawai) yang meliputi aktivitas mendapatkan, menempatkan, dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.<sup>15</sup>
- 5) *Directing* atau pengarahan, yaitu aktivitas untuk mengarahkan semua bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan.
- 6) *Controlling* atau pengendalian, yaitu proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> *Ibid*, hal. 17

<sup>12</sup> Abdus Salam. *Op. Cit*, hal. 34

<sup>13</sup> Malayu S.P. Hasibuan. *Op. Cit*, hal. 40

<sup>14</sup> George R Tery. *Op. Cit*, hal. 17

<sup>15</sup> *Ibid*. hal. 18

<sup>16</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit*, hal. 41



7) *Innovating* atau penciptaan dan pengembangan, adalah kegiatan yang mencakup pengembangan berbagai gagasan baru, mengombinasikan pemikiran baru dengan pemikiran yang lama, mencari gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya atau dapat juga dilakukan dengan berbagai cara memberi stimulasi kepada rekan-rekan kerja untuk mengembangkan dan menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pekerjaan mereka.<sup>17</sup>

### c. Peran Manajerial

Dalam menjalankan kegiatan organisasi, para manajer menjalankan serangkaian peran.<sup>18</sup> Berdasarkan penelitian Henry Mintzberg tentang bagaimana manajer menggunakan waktunya untuk melaksanakan tugas-tugasnya, dapat disimpulkan bahwa para manajer pada dasarnya melaksanakan tiga kelompok peran, yaitu:

#### 1) Peran antar pribadi (*interpersonal roles*)

Peran ini menitikberatkan pada hubungan antar pribadi yang meliputi:

- a. Peran tokoh (*figurehead*) dilaksanakan dengan melakukan tugas seremonial seperti menerima tamu, menghadiri pesta perkawinan bawahannya, dan sebagainya.
- b. Peran pemimpin (*leader*), dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengordinasi tugas-tugas bawahannya. Peran ini di antaranya meliputi

<sup>17</sup> George R. Terry, *Op. Cit*, hal. 19

<sup>18</sup> A.M. Kadarman, Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hal.21



tugas *staffing* (merekruit, melatih, memotivasi, melakukan promosi, dan pemberhentian kerja).<sup>19</sup>

- c. Peran penghubung (*liaison*), dilakukan dengan cara menjalin hubungan antarpribadi dengan pihak-pihak, baik yang berada di dalam organisasi maupun yang berada di luar organisasi, misalnya dengan manajer dan individu yang ada di dalam organisasi, maupun dengan pemasok, pelanggan, serta pemerintah.

## 2) Peran informasional (*informational roles*)

Peran ini mengenai penerimaan dan pengomunikasian informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Peran ini meliputi:

- a. Peran pemantau (*monitor*), manajer secara terus-menerus mencari informasi-informasi yang berguna baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.
- b. Peran penyebar (*disseminator*), yaitu membagi-bagi informasi yang diperoleh dari hasil pemantauannya kepada bawahannya yang dirasakan memerlukan informasi tertentu.
- c. Peran juru bicara (*spokesperson*), yaitu menyampaikan sebagian informasi yang dikumpulkannya kepada para individu di luar unitnya atau pihak-pihak lain di luar organisasi.

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hal. 22

### 3) Peran Pengambilan Keputusan (*Decision Making Roles*)

Dalam peran ini manajer mengambil keputusan-keputusan berdasarkan hubungan antar pribadi yang dibangunnya dan informasi-informasi yang dipantau sebelumnya. Peran ini terdiri atas:

- a. Peran wirausahawan (*entrepreneur*), manajer melakukan perubahan-perubahan di dalam cara mengelola organisasinya, sebagai akibat dari perubahan-perubahan atau peluang-peluang yang terjadi di lingkungannya.<sup>20</sup>
- b. Peran pereda gangguan (*disturbance handler*), menghadapi dan menangani masalah-masalah yang timbul secara mendadak dan berada di luar kendalinya.
- c. Peran pengalokasian sumber daya (*resource allocator*), yaitu menentukan bagaimana dan kepada siapa sumber daya yang dimiliki organisasi dan waktu yang dimiliki akan digunakan,.
- d. Peran perunding (*negotiator*), yaitu mengadakan perundingan dengan pihak internal maupun eksternal organisasi.

## B. Pendayagunaan Zakat

Pendayagunaan adalah pengusahaan agar mampu mendatangkan hasil atau pengusahaan (tenaga dan sebagainya) agar mampu menjalankan tugas dengan baik. Dengan demikian, pendayagunaan zakat adalah cara/sistem distribusi dan alokasi

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 23





dana zakat berdasarkan tuntutan perkembangan zaman dan sesuai dengan cita dan rasa syariat, serta pesan dan kesan ajaran Islam.

Badan Amil Zakat (BAZ) adalah lembaga yang dibentuk pemerintah yang bertugas untuk mengelola zakat sedangkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat dan mendapatkan pengakuan pemerintah. BAZ dan LAZ mendapat tugas untuk mengeluarkan surat Bukti Setor Zakat (BSZ) yang dapat dipergunakan untuk mengurangi Penghasilan Kena Pajak (PKP) saat membayar pajak di Kantor Palayanan Pajak.

BAZ memiliki struktur dari pusat hingga kecamatan. BAZ di tingkat pusat disebut Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). BAZNAS berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 8 tahun 2001 tanggal 17 Januari 2001. Sedangkan BAZ di tingkat propinsi dikenal dengan sebutan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Tk I/ BAZDA Propinsi. Lembaga ini berdiri di setiap propinsi di seluruh Indonesia. Untuk mengoptimalkan kinerja BAZ, dibentuklah BAZ di tingkat kabupaten atau kotamadya yang disebut BAZDA Tk. II/BAZDA Kabupaten/Kota. Biasanya kinerja BAZ hanya sampai kabupaten/kotamadya, jarang yang memiliki jaringan hingga kecamatan. Namun, struktur BAZ dapat sampai ke kecamatan yang dinamakan BAZ Kecamatan. Mengingat BAZ merupakan lembaga pengelola zakat profesional, BAZ memiliki kewajiban sebagai berikut:<sup>21</sup>

1. Melakukan kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat.
2. Menyusun laporan tahunan termasuk laporan keuangan.

---

<sup>21</sup> <http://myquran.com/forum/showthread.php/20847-info-lembaga-zakat/page2>

3. Mempublikasikan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik atau lembaga pengawas pemerintah yang berwenang melalui media massa sesuai dengan tingkatannya, paling lambat enam bulan setelah tahun buku berakhir.
4. Menyerahkan laporan tahunan tersebut kepada pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat sesuai dengan tingkatannya.
5. Merencanakan kegiatan tahunan.
6. Mengutamakan pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat yang diperoleh di daerah masing-masing sesuai dengan tingkatannya.

### C. Manajemen Kompensasi<sup>22</sup>

#### 1. Pengertian Kompensasi

Sistem kompensasi yang baik dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi juga merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis. Suatu organisasi akan selalu berusaha untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Namun hal ini harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan organisasi, baik di dalam dan di luar organisasi. Pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja.

---

<sup>22</sup> Abdus Salam DZ, *Op. Cit.* h. 161-162





Pengertian senada diungkapkan oleh Susilo Martoyo, S.E.,<sup>23</sup> yang mengatakan bahwa kompensasi adalah “Pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial)”. Secara umum, kompensasi atau juga disebut remunerasi adalah penghargaan atas jasa seorang pegawai pada organisasinya.

## 2. Tujuan Manajemen Kompensasi<sup>24</sup>

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah membantu perusahaan atau lembaga mencapai tujuan keberhasilan strategi dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Adapun secara khusus, tujuan manajemen kompensasi efektif adalah sebagai berikut:

- a. Mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas;
- b. Mempertahankan karyawan yang ada;
- c. Menjamin keadilan;
- d. Memberikan penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan;
- e. Mengendalikan biaya;
- f. Mengikuti aturan hukum;
- g. Memfasilitasi pengertian;
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi

---

<sup>23</sup> Kol. Kal. Susilo Martoyo, S.E., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-5, BPFE Yogyakarta, 2007, hal. 36. Pengertian yang nyaris sama dikemukakan oleh H.Hadari Nawawi dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisni Yang Kompetitif*, UGM Press, 2008, hal. 21.

<sup>24</sup> *Ibid*, hal. 162



### 3. Komponen-Komponen Kompensasi<sup>25</sup>

#### a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan, gaji adalah bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

#### b. Upah

Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

#### c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Atau dapat dikatakan bahwa insentif adalah pemberian imbalan berdasarkan kinerja di luar gaji tetap atau biasa disebut *pay for performance plan*.

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hal. 164-165

d. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*)

*Fringe Benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

#### 4. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kompensasi

Ada faktor yang memengaruhi penetapan dan pemberian kompensasi untuk karyawan. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

*Pertama*, faktor internal organisasi mencakup dua aspek, yaitu dana organisasi dan serikat pekerja. Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan itu. Terhimpunnya dana tentunya merupakan akibat prestasi kerja yang ditunjukkan karyawan. Semakin besar prestasi kerja, semakin besar pula dana organisasi/perusahaan. Aspek kedua adalah serikat pekerja, yang dapat memengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi. *Kedua*, faktor pribadi karyawan, yang meliputi produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan. *Ketiga*, faktor eksternal yang meliputi penawaran dan permintaan kerja, biaya hidup yang berlaku di daerah masing-masing, kebijakan pemerintah mengenai upah, dan kondisi perekonomian nasional.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> [http://ab-fisip-upnyk.com/files/bab\\_8\\_kompensasi.pdf](http://ab-fisip-upnyk.com/files/bab_8_kompensasi.pdf)





## BAB III

### HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum BAZ Kecamatan Ciawigebang

##### 1. Latar Belakang Pendirian BAZ Kecamatan Ciawigebang

BAZ merupakan lembaga sosial yang dibentuk dengan tujuan untuk menghimpun harta dari sebagian kaum muslimin (muzakki) yang telah mencapai batas kewajiban mengeluarkan zakat (nishab), dan kemudian mendistribusikan harta tersebut kepada orang-orang yang berhak mendapatkannya (mustahik). Sebagai lembaga sosial, tentu saja dalam pelaksanaan segala kegiatannya BAZ bertumpu pada kepercayaan masyarakat. Para muzakki tidak akan mau menyerahkan sebagian hartanya kepada BAZ untuk memenuhi kewajibannya sebagai muslim jika mereka tidak memercayai lembaga tersebut. Semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat kepada BAZ, semakin tinggi pula kesadaran mereka untuk mengamanatkan hartanya kepada BAZ agar didistribusikan kepada para mustahik.

Di sisi lain, penghimpunan harta zakat merupakan kewajiban yang dibebankan kepada penguasa sebagaimana ditegaskan dalam ayat Al-Qur'an: "*Ambillah dari sebagian harta mereka sedekah (zakat) untuk membersihkan (jiwa) mereka dan menyucikannya, dan berdoaalah untuk mereka (karena) sesungguhnya doamu menenangkan mereka.*"<sup>1</sup> Ayat itu mengandung perintah dari Allah Swt kepada penguasa (*sulthân*) untuk mengambil zakat dari sebagian muslim yang kadar hartanya

---

<sup>1</sup> Q.S. al-Tawbah (9): 103.



telah mencapai batas kewajiban zakat. Karena itulah pada masa kekhalifahan Abu Bakar al-Shiddiq r.a. kaum muslimin yang menolak membayar zakat setelah Nabi saw. wafat diperangi oleh khalifah.

Karena kecintaan manusia yang besar kepada harta, sebagian besar manusia enggan bahkan menolak menyerahkan sebagian harta mereka untuk didistribusikan oleh penguasa kepada para mustahik zakat. Di situlah dibutuhkan keberanian dan otoritas penguasa untuk menghimpun harta zakat dari kaum muslimin. Faktor itulah yang melatarbelakangi pembentukan Badan Amil Zakat (BAZ) baik di tingkat nasional maupun di daerah-daerah. Tingkat kesadaran masyarakat untuk menunaikan kewajiban membayar zakat masih sangat rendah sehingga diperlukan kebijakan dan otoritas pemerintah untuk meningkatkan kesadaran tersebut.

Fenomena itulah yang kemudian melatari lahirnya Undang-Undang No. 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, yang kemudian pelaksanaannya diatur oleh Keputusan Menteri Agama RI No. 581 tahun 1999. Salah satu tindak lanjut dari perundang-undangan itu adalah pembentukan lembaga-lembaga zakat, di antaranya BAZ di daerah-daerah, seperti BAZ di tingkat kecamatan.

Pembentukan Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang disahkan dengan Keputusan Camat yang susunan personalianya diusulkan oleh Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan. Personalia pengurus Badan Amil Zakat Kecamatan disusun oleh



Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan setelah melakukan tahapan-tahapan sebagai berikut:<sup>2</sup>

1. Membentuk tim penyeleksi yang terdiri dari unsur Kantor Urusan Agama Kecamatan Ciawigebang, unsur masyarakat dan unsur terkait.
2. Menyusun kriteria calon pengurus Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang.
3. Mempublikasikan rencana pembentukan Badan Amil Kecamatan Ciawigebang.
4. Melakukan penyeleksian terhadap calon pengurus Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang.

Susunan organisasi Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang terdiri atas unsur pertimbangan, unsur pengawasan, dan unsur pelaksana. Anggota pengurus Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang terdiri atas unsur masyarakat dan pemerintah. Unsur masyarakat terdiri dari ulama, cendekiawan, tokoh masyarakat dan kalangan profesional. Sedangkan unsur pemerintah terdiri dari pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Ciawigebang dan instansi terkait.

Penyusunan personalia Pengurus Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang, baik yang sudah maupun akan duduk dalam Dewan Pertimbangan, Komisi Pengawas dan Badan Pelaksana, harus melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengadakan koordinasi dengan instansi/lembaga dan unsur terkait tingkat Kecamatan.

---

<sup>2</sup> Dokumen BAZ Kecamatan Ciawigebang

- b. Mengadakan rapat dengan mengundang para pimpinan ormas Islam, ulama, cendekiawan, tokoh masyarakat, dan instansi/lembaga terkait.
- c. Menyusun konsep Keputusan Camat tentang pembentukan Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang.
- d. Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Ciawigebang menyampaikan konsep Keputusan Camat tersebut kepada Camat untuk mendapatkan persetujuan.

## 2. Prinsip Pengelolaan Zakat pada BAZ Kec. Ciawigebang

Berdasarkan Undang-Undang R.I. Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, yang dimaksud “Pengelolaan Zakat” adalah kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pendistribusian serta pendayagunaan zakat.

Ketika hendak menentukan program dan langkah-langkah pengelolaan zakat, yang pertama kali dibicarakan adalah penentuan visi dan misi. Bagaimana visi BAZ yang akan dibentuk serta misi apa yang hendak dijalankan guna menggapai visi yang telah ditetapkan, akan sangat mewarnai gerak dan arah yang hendak dituju dari pembentukan Badan Amil Zakat. Visi dan misi BAZ harus disosialisasikan kepada segenap pengurus agar menjadi pedoman dan arah dari setiap kebijakan atau keputusan yang diambil. Sehingga Badan Amil Zakat yang dibentuk memiliki arah dan sasaran yang jelas.



Selanjutnya adalah menjalankan program “pengelolaan zakat”, sebagaimana yang dijelaskan dalam definisi di atas. Proses itu diawali dengan kegiatan perencanaan, yang meliputi perencanaan program beserta *budgeting*-nya serta pengumpulan (*collecting*) data muzakki dan mustahik, kemudian pengorganisasian yang meliputi penetapan struktur organisasi (Dewan Pertimbangan, Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana), atau penempatan orang-orang (amil) yang tepat (*staffing*), dan pemilihan sistem pelayanan yang memberikan kemudahan kepada masyarakat.

Semua kegiatan itu harus ditunjang dengan penggunaan perangkat lunak (*software*) yang memadai, kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan aksi nyata (*pro-active*) dengan cara melakukan sosialisasi dan pembinaan, baik kepada muzakki maupun mustahik. Langkah terakhir adalah pengawasan dari sisi syariat, manajemen dan keuangan operasional pengelolaan zakat. Empat hal di atas menjadi persyaratan mutlak yang harus dilakukan oleh pengelola zakat, dalam hal ini Badan Amil Zakat (BAZ) Kecamatan Ciawigebang sehingga mereka menjadi lembaga yang amanah dan profesional.

Tujuan umum pengelolaan zakat adalah: *pertama*, meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menunaikan zakat dan meningkatkan efisiensi pelayanan zakat. Kenyataan saat ini menunjukkan bahwa sebagian besar umat Islam yang kaya (mampu) belum memiliki kesadaran untuk menunaikan kewajiban utamanya sebagai muslim, yaitu memberikan zakat. Masalah ini tentu saja bukan persoalan kemampuan, melainkan persoalan “kesadaran untuk menunaikan zakat” yang tidak dimiliki oleh umat Islam. Tentu saja ini menjadi pekerjaan rumah tersendiri bagi para



pemimpin umat Islam secara umum dan bagi para pengelola lembaga zakat secara khusus. Semua pihak memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kesadaran beragama umat Islam.

Tujuan yang kedua adalah meningkatnya fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial. Pengelola atau amil zakat merupakan salah satu institusi yang dapat dipakai untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau menghapuskan derajat kemiskinan masyarakat serta mendorong terwujudnya keadilan dalam pendistribusian harta. Sebagaimana ditegaskan dalam syariat, zakat dipungut dari orang-orang kaya untuk kemudian didistribusikan kepada para mustahik zakat, terutama kaum mustadh'afin yang lemah dari sisi ekonomi di daerah tempat dipungutnya zakat tersebut.

Jika kaum muslimin, terutama para aghniya mereka telah memiliki kesadaran yang tinggi untuk menunaikan kewajiban zakat, tentu akan terjadi aliran dana yang cukup besar dari kelompok aghniya kepada kaum dhuafa. Dana tersebut dapat dimanfaatkan untuk kepentingan konsumtif maupun produktif sebagai modal investasi. Dengan demikian, penunaian zakat akan membangkitkan solidaritas sosial, mengurangi kesenjangan sosial, dan pada gilirannya mengurangi tingkat kejahatan di tengah masyarakat.

Prinsip dan konsep penting zakat ini harus dipahami oleh lembaga-lembaga pengelola zakat sehingga mereka dapat menjalankan perannya secara amanah dan profesional. Allah Swt menegaskan dalam al-Qur'an fungsi utama zakat itu, yakni





“*kay lâ yakûna dhullatan bayna al-aghniyâ’i minkum...*” (agar harta itu tidak hanya beredar di kalangan orang kaya di sekitar kalian).<sup>3</sup>

Tujuan ketiga adalah meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat. Setiap lembaga zakat sebaiknya memiliki *database* (pangkalan data) tentang muzakki dan mustahik. Profil muzakki perlu didata untuk mengetahui potensi atau peluang untuk melakukan sosialisasi maupun pembinaan kepada muzakki. Muzakki adalah nasabah seumur hidup sehingga para pengelola zakat harus mencurahkan perhatiannya untuk membina dan menjaga kepercayaan mereka. Pengelola zakat juga harus memerhatikan kondisi para mustahik. Program pendistribusian dan pendayagunaan zakat harus diarahkan secara efektif kepada para mustahik sehingga zakat yang diberikan dapat meningkatkan kualitas hidup mereka dan mengubah status mereka dari mustahik menjadi muzakki.

Sebagaimana disebutkan di depan, di Indonesia terdapat dua macam lembaga pengelola zakat yang diakui pemerintah, yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Keduanya telah mendapat payung perlindungan dari pemerintah berupa Undang-Undang RI Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, Keputusan Menteri Agama RI Nomor 581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, serta Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Di samping memberikan perlindungan hukum, pemerintah juga wajib memberikan pembinaan serta

---

<sup>3</sup> Q.S. al-Hasyr: 7



pengawasan terhadap lembaga BAZ dan LAZ di semua tingkatannya. Mulai tingkat nasional, provinsi, kabupaten/kota sampai kecamatan. Dan pemerintah berhak melakukan peninjauan ulang (pencabutan ijin) bila lembaga zakat tersebut melakukan pelanggaran terhadap pengelolaan dana yang dikumpulkan masyarakat baik berupa zakat, infak, maupun sedekah.

### **3. Fungsi dan Tugas Pokok Pengurus BAZ Kecamatan Ciawigebang.<sup>4</sup>**

#### **a. Fungsi dan Tugas Pokok Pengurus Badan Amil Zakat**

##### **1. Dewan Pertimbangan**

Dewan Pertimbangan berperan untuk memberikan pertimbangan, fatwa, saran, dan rekomendasi kepada Badan Pelaksana dan Komisi Pengawas dalam pengelolaan zakat oleh Badan Amil Zakat, meliputi aspek syariat dan aspek manajerial. Sementara, tugas pokok Dewan Pertimbangan adalah:

1. Menetapkan garis-garis kebijakan umum Badan Amil Zakat.
2. Mengesahkan rencana kerja Badan Pelaksana dan komisi Pengawas.
3. Mengeluarkan fatwa Syariah baik diminta maupun tidak berkaitan dengan hukum zakat.
4. Memberikan pertimbangan, saran, dan rekomendasi kepada Badan Pelaksana dan Komisi Pengawas.
5. Memberikan persetujuan dan laporan tahunan hasil kerja Badan pelaksana dan Komisi pengawas.

---

<sup>4</sup> Dokumen BAZ Kecamatan Ciawigebang

6. Menampung masalah dan menyampaikan pendapat umat tentang pengelolaan zakat.

## 2. Komisi Pengawas

Komisi Pengawas memiliki fungsi utama untuk melaksanakan pengawasan internal terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Pelaksana dalam pengelolaan zakat. Sementara, tugas pokok Komisi Pengawas adalah:

1. Mengawasi pelaksanaan rencana kerja yang telah disahkan.
2. Mengawasi pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan Badan Amil Zakat.
3. Mengawasi operasional kegiatan yang dilaksanakan Badan Pelaksana, yang mencakup pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan.
4. Melakukan pemeriksaan operasional dan pemeriksaan Syariah.

## 3. Badan Pelaksana

Badan Pelaksana merupakan organ inti di Badan Amil Zakat yang memiliki peran utama dalam penghimpunan dan pendistribusian zakat. Karenanya, tugas pokok Badan Pelaksana dipusatkan pada tugas-tugas operasional yang meliputi:

1. Membuat rencana kerja yang meliputi rencana pengumpulan, penyaluran, dan pendayagunaan zakat.
2. Melaksanakan operasional pengelolaan zakat sesuai rencana kerja yang telah disahkan dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
3. Menyusun laporan tahunan.



4. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada pemerintah.
5. Bertindak dan bertanggungjawab untuk dan atas nama Badan Amil Zakat baik ke dalam maupun ke luar.

## **b. Pengawasan, Pelaporan, dan Anggaran**

### **1. Pengawasan**

Pengawasan terhadap kinerja Badan Amil Zakat dilakukan secara internal oleh Komisi Pengawas Badan Amil Zakat di semua tingkatan, dan secara eksternal oleh dilakukan pemerintah dan masyarakat. Ruang lingkup pengawasan meliputi pengawasan terhadap keuangan, kinerja Badan Amil Zakat, dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan serta prinsip-prinsip syariat.

Komisi Pengawas dapat meminta bantuan akuntan publik untuk melakukan pemeriksaan keuangan Badan Amil Zakat. Kegiatan pengawasan dilakukan terhadap rancangan program kerja, pelaksanaan program kerja pada tahun berjalan, dan setelah tahun buku berakhir. Hasil pengawasan disampaikan kepada Badan Pelaksana dan Dewan Pertimbangan untuk dibahas tindak lanjutnya, sebagai bahan pembinaan atau sebagai bahan penjatuhan sanksi apabila Badan Pelaksana melakukan pelanggaran.

Masyarakat sendiri dapat melakukan pengawasan secara aktif terhadap kinerja Badan Amil Zakat, baik sendiri-sendiri maupun melalui suatu institusi. Masyarakat atau umat Islam dapat meminta laporan kepada Badan Pelaksana berkaitan dengan harta yang berhasil dihimpun dan didistribusikan oleh BAZ. Jika mereka mendapati pelanggaran yang dilakukan Badan Pelaksana, masyarakat bisa mengadukannya





kepada Komisi Pengawas, atau bahkan kepada pihak yang berwenang menangani hukum pidana sesuai dengan peraturan dan undang-undang yang berlaku.

## 2. Pelaporan dan Anggaran

Badan Amil Zakat memberikan laporan tahunan pelaksanaan tugasnya kepada Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat sesuai dengan tingkatannya. Setiap Kepala Divisi, Bidang, Seksi, dan Urusan sesuai dengan tingkatannya menyampaikan laporan kepada Ketua Badan Pelaksana Badan Amil Zakat melalui sekretaris, dan sekretaris menampung laporan-laporan tersebut sebagai bahan menyusun laporan tahunan ketua Badan Pelaksana Badan Amil Zakat. Materi laporan meliputi semua kegiatan yang telah dilakukan seperti berbagai kebijaksanaan yang telah diputuskan dan dilaksanakan serta laporan tentang pengumpulan dan pendayagunaan dana zakat.<sup>5</sup>

## B. Sistem Manajerial Pendayagunaan Zakat di BAZ Kec. Ciawigebang<sup>6</sup>

### 1. Fungsi-Fungsi Manajerial di BAZ Kec. Ciawigebang

Selayaknya organisasi atau perusahaan lain, baik yang beorientasi pada laba atau pun nirlaba, Badan Amil Zakat sebagai lembaga pengelola zakat merupakan lembaga publik yang menitikberatkan semua fungsinya kepada kepercayaan publik. Sebagaimana telah dijelaskan di depan, minimnya tingkat perolehan atau

<sup>5</sup> <http://sosiologihukum.blogspot.com/2009/07/manajemen-pengelolaan-zakat.html>

<sup>6</sup> Wawancara dengan Bapak H. Keno Sarna, S.Ag. (Ketua BAZ Kec. Ciawigebang), Senin, 27 Desember 2010 dan dengan Bapak Drs. Hopidin (Sekretaris BAZ Kecamatan Ciawigebang), Selasa, 21 Desember 2010.

penghimpunan zakat disebabkan karena tingkat kepercayaan umat terhadap lembaga pengelola zakat masih rendah. Semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat, semakin besar pula dana zakat yang dapat dihimpun dan didistribusikan oleh BAZ maupun LAZ.

Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang menghadapi permasalahan serupa. Hasil observasi atas data-data dan wawancara dengan pengurus BAZ Kec. Ciawigebang menunjukkan masih rendahnya tingkat perolehan dana zakat yang dapat dihimpun oleh BAZ Kec. Ciawigebang. Sebagaimana lembaga atau institusi lain, BAZ Kecamatan Ciawigebang menerapkan sistem manajerial tertentu untuk menjalankan roda organisasi.

Namun, sebagaimana akan dikemukakan dalam penelitian ini, ada banyak kendala yang dihadapi pengurus BAZ Kec. Ciawigebang untuk meningkatkan kinerjanya. Pengurus telah mencoba menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan zakat.

Setelah pengurus BAZ dibentuk, Badan Pelaksana berusaha merumuskan program-program yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan masyarakat atau umat Islam. Sebelum merumuskan dan merancang program kerja, Badan Pelaksana melakukan pengamatan dan penelitian terhadap kondisi objektif masyarakat di Kecamatan Ciawigebang. Setelah melakukan pengamatan dan observasi, barulah pengurus merancang dan menyusun program kerja yang dapat dijalankan oleh semua pengurus. Karena itulah dalam penelitian ini dikemukakan pula kondisi objektif Kecamatan Ciawigebang dan profil penduduknya sebagai bahan





pertimbangan bagi pengurus BAZ untuk menyusun dan menjalankan program kerjanya.

#### a. Kondisi Geografis Kec. Ciawigebang<sup>7</sup>

Ciawigebang adalah sebuah kecamatan di wilayah Kabupaten Kuningan Provinsi Jawa Barat. Kecamatan Ciawigebang terdiri atas 24 desa. Ibukota kecamatan terletak di Desa Ciawigebang. Kantor camat terletak di Jl. Siliwangi No. 145 Ciawigebang. Luas keseluruhan daerah Kec. Ciawigebang mencapai 7. 533.675 Ha, yang sebagian besarnya merupakan lahan pertanian dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1  
Luas Wilayah

|    |                      |              |
|----|----------------------|--------------|
| 1. | Tanah Sawah          | 1.289 Ha     |
| 2. | Tanah Kering/Tegalan | 1.143 Ha     |
| 3. | Pekarangan           | 2.014,677 Ha |
| 4. | Kehutanan            | 1.106 Ha     |
| 5. | Tanah Lainnya        | 1.981 Ha     |

Sumber: Kantor Kecamatan Ciawigebang

Kecamatan Ciawigebang memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Cipicung
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Cidahu
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Lebakwangi
- Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Cirebon

<sup>7</sup> Data kantor Kecamatan Ciawigebang.

Tabel 2  
Wilayah Administrasi Kec. Ciawigebang

| No. | Nama Desa     | Luas Wilayah (Ha) | Jumlah |     |     | Nama Kepala Desa |
|-----|---------------|-------------------|--------|-----|-----|------------------|
|     |               |                   | Dsn    | Rt  | Rw  |                  |
| 1.  | Kramatmulya   | 23.636            | 6      | 14  | 6   | Andi Riandi      |
| 2.  | Cikubangmulya | 153.021           | 2      | 14  | 2   | Warjo, S.Sos     |
| 3.  | Cigarukgak    | 36.878            | 7      | 17  | 7   | Didi Kardiman    |
| 4.  | Pamijahan     | 173.744           | 2      | 10  | 2   | Darim            |
| 5.  | Sukaraja      | 44.525            | 5      | 26  | 10  | Nuryadi          |
| 6.  | Ciomas        | 159.475           | 4      | 13  | 4   | Tatang K.        |
| 7.  | Kapandayan    | 765.445           | 5      | 10  | 5   | Edi Junaedi      |
| 8.  | Lebaksiuh     | 123.143           | 2      | 8   | 2   | Ali Sodikin      |
| 9.  | Kadurama      | 890               | 3      | 8   | 3   | Samir S.         |
| 10. | Cihaur        | 2.713             | 4      | 16  | 4   | Edi K Supardi    |
| 11. | Makarjaya     | 411.836           | 3      | 14  | 3   | Eti Warseti      |
| 12. | Ciawilor      | 185.127           | 7      | 15  | 7   | Dodi Somantri    |
| 13. | Karangkamulya | 12.228            | 3      | 12  | 3   | Uus U.,BA        |
| 14. | Ciputat       | 12.492            | 5      | 15  | 5   | Ono Suryono      |
| 15. | Cijagamulya   | 6.537             | 2      | 7   | 2   | Didi             |
| 16. | Ciawigebang   | 219.000           | 5      | 28  | 5   | Tati Suharti     |
| 17. | Dukuhdalem    | 48.506            | 2      | 10  | 2   | Dra. Eti Suheti  |
| 18. | Pajawanlor    | 3.559             | 4      | 10  | 4   | Nana Dulhana     |
| 19. | Geresik       | 276.186           | 10     | 28  | 10  | Parman           |
| 20. | Pangkalan     | 73.276            | 5      | 15  | 5   | Achmad S.        |
| 21. | Sidaraja      | 208.781           | 5      | 21  | 5   | H.Ai Arifudin    |
| 22. | Padarama      | 200.000           | 2      | 7   | 3   | Darman           |
| 23. | Sukadana      | 581.622           | 5      | 20  | 5   | Wawan S.         |
| 24. | Cihirup       | 1.111.968         | 101    | 362 | 107 | H.Royana         |

Sumber: Kantor Kecamatan Ciawigebang

Tabel 3  
Data Penduduk

| No. | Nama Desa     | Laki-Laki | Perempuan | Total  |
|-----|---------------|-----------|-----------|--------|
| 1.  | Kramatmulya   | 1.195     | 1.255     | 2.450  |
| 2.  | Cikubangmulya | 1.531     | 1.317     | 2.848  |
| 3.  | Cigarukgak    | 1.121     | 2.110     | 4.231  |
| 4.  | Pamijahan     | 1.335     | 1.298     | 2.633  |
| 5.  | Sukaraja      | 9.924     | 2.916     | 5.840  |
| 6.  | Ciomas        | 1.689     | 1.651     | 3.340  |
| 7.  | Kapandayan    | 1.559     | 1.531     | 3.090  |
| 8.  | Lebaksiuh     | 1.207     | 1.224     | 2.431  |
| 9.  | Kadurama      | 1.164     | 1.162     | 2.326  |
| 10. | Cihaur        | 2.201     | 2.030     | 4.231  |
| 11. | Makarjaya     | 1.911     | 1.801     | 3.712  |
| 12. | Ciawilor      | 3.609     | 3.467     | 7.076  |
| 13. | Karangkamulya | 1.168     | 1.142     | 2.301  |
| 14. | Ciputat       | 2.567     | 2.500     | 5.067  |
| 15. | Cijagamulya   | 813       | 797       | 1.610  |
| 16. | Ciawigebang   | 2.964     | 2.918     | 5.882  |
| 17. | Dukuhdalem    | 1.101     | 1.013     | 2.114  |
| 18. | Pajawanlor    | 882       | 875       | 1.757  |
| 19. | Geresik       | 2.389     | 2.252     | 4.641  |
| 20. | Pangkalan     | 2.175     | 2.202     | 4.377  |
| 21. | Sidaraja      | 3.023     | 2.738     | 5.761  |
| 22. | Padarama      | 926       | 916       | 1.842  |
| 23. | Sukadana      | 1.992     | 2.017     | 4.009  |
| 24. | Cihirup       | 2.273     | 2.144     | 4.417  |
|     | Jumlah        | 44.719    | 43.276    | 87.995 |

Sumber: Kantor Kecamatan Ciawigebang

#### b. Kondisi Sosial dan Ekonomi<sup>8</sup>

Salah satu ciri masyarakat pedesaan adalah sikap gotong royong dan kerjasama yang masih kental mewarnai berbagai aktivitas kehidupan masyarakat. Ciri inilah

<sup>8</sup> Wawancara dengan Sekretaris BAZ Kecamatan Ciawigebang Bapak Drs. Hopidin, pada hari Selasa, 21 Desember 2010.



yang membuat desa memiliki spesifikasi tersendiri jika dibandingkan dengan masyarakat kota. Keadaan seperti itulah yang dapat dilihat di tengah masyarakat Kecamatan Ciawigebang yang notabene merupakan kawasan agraris.

Masyarakat Kecamatan Ciawigebang termasuk golongan masyarakat dengan kerjasama dan gotong royong yang masih tinggi. Ini dapat dilihat dari aktifitas sehari-hari yang senantiasa diwarnai sikap kerjasama, misalnya ketika ada anggota masyarakat yang sakit, meninggal dunia, atau membangun rumah. Anggota masyarakat lain akan gotong-royong membantu meringankan beban mereka. Salah satu contoh lain terlihat pada pembangunan sarana dan prasarana seperti jembatan, masjid, sekolah, puskesmas, dan jalan. Pembangunan berbagai sarana dan prasarana itu lebih banyak bertumpu pada gotong-royong dan kerjasama masyarakat. Dana yang diberikan pemerintah hanya berupa stimulus untuk memacu peran aktif masyarakat. Ada banyak sarana dan prasarana yang dibangun dengan cara seperti itu. Bahkan, kantor BAZ yang terletak di belakang Kantor Urusan Agama Kec. Ciawigebang merupakan hasil kerjasama dan gotong-royong masyarakat tanpa bantuan dana sedikit pun dari pemerintah. Berikut ini tabel yang merinci sejumlah sarana yang ada di wilayah Kec. Ciawigebang:



Tabel 4  
Sarana dan Prasarana

| 1. | Sarana Pendidikan   | Jumlah (Buah) |
|----|---------------------|---------------|
|    | a. TK               | 35            |
|    | b. SD               | 48            |
|    | c. MI               | 11            |
|    | d. SMP              | 8             |
|    | e. MTS              | 4             |
|    | f. SMA              | 1             |
|    | g. SMK              | 3             |
| 2. | Sarana Agama        |               |
|    | a. Masjid           | 40            |
|    | b. Langgar          | 248           |
|    | c. Mushola          | 248           |
|    | d. Gereja           | -             |
|    | e. Pontren          | 42            |
|    | f. TPA              | 35            |
|    | g. Madrasah Diniyah | 9             |

Sumber: Kantor Kecamatan Ciawigebang

Itulah salah satu ciri kehidupan sosial yang terlihat jelas pada anggota masyarakat Kecamatan Ciawigebang. Sementara, dilihat dari sisi kehidupan ekonomi, dapat dikatakan bahwa penduduk Kecamatan Ciawigebang bertumpu pada pertanian sebagai mata pencaharian mereka. Tentu saja pilihan itu berkaitan erat dengan kondisi geografis wilayah ini yang sebagian besar lahannya merupakan lahan pertanian dan perkebunan.

Namun, karena kondisi irigasi yang belum memadai, ketika datang musim kemarau, sebagian besar area sawah dibiarkan mengering tanpa ditanami apa pun. Banyak penduduk yang juga berkebun selain bertani, seperti menanam tanaman buah atau tanaman keras untuk kayu. Karena itulah wilayah ini dikenal sebagai salah satu





sentra buah mangga dan juga penghasil tanaman kayu di wilayah Kabupaten Kuningan. Selain petani, ada juga penduduk yang bekerja sebagai pegawai BUMN, BUMS, Pegawai Negeri Sipil, Pedagang, guru dan lain-lain.<sup>9</sup>

### c. Kondisi Pendidikan dan Sosial Keagamaan<sup>10</sup>

Pendidikan merupakan salah satu alat untuk mengukur tingkat perkembangan dan kemajuan suatu masyarakat. Semakin maju dan semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat, semakin tinggi pula tarap pemikiran mereka, dan semakin maju pula tingkat kesejahteraan mereka. Karena itulah pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat.

Adapun mengenai tingkat pendidikan masyarakat Kecamatan Ciawigebang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5  
Tingkat Pendidikan Masyarakat

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah(orang) |
|-----|--------------------|---------------|
| 1.  | Tidak Tamat SD     | 3.506         |
| 2.  | Tamat SD/MI        | 1.625         |
| 3.  | Tamat SMP/MTS      | 16.619        |
| 4.  | Tamat SMA/MA       | 2.648         |
| 5.  | Tamat Akademi/PT   | 483           |
| 6.  | Belum Sekolah      | -             |

Sumber: Kantor Kecamatan Ciawigebang

<sup>9</sup> Wawancara dengan Kasi Kesra Kec. Ciawigebang, Bapak Nana Rusmana, S.Ip., Senin, 20 Desember 2010.

<sup>10</sup> Wawancara dengan Bapak Drs. Hopidin (Sekretaris BAZ Kecamatan Ciawigebang), Selasa, 21 Desember 2010.

Kondisi sosial keagamaan di Kecamatan Ciawigebang cukup kondusif, aman dan terkendali walaupun ada sedikit perbedaan keyakinan di tengah masyarakat.

Adapun rincian keyakinan pemeluk agama di Kecamatan Ciawigebang adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

- |                    |          |       |
|--------------------|----------|-------|
| a. Agama Islam     | : 87.978 | orang |
| b. Agama Katolik   | : -      |       |
| c. Agama Protestan | : 17     | orang |
| d. Agama Hindu     | : -      |       |
| e. Agama Buddha    | : -      |       |

Sarana keagamaan yang menunjang pelaksanaan pembinaan dan pengembangan kehidupan beragama di Kecamatan Ciawigebang dapat digambarkan sebagai berikut:

#### 1. Sarana Peribadatan

- |                    |   |     |      |
|--------------------|---|-----|------|
| a. Jumlah Masjid   | = | 39  | buah |
| b. Jumlah Langgar  | = | 339 | buah |
| c. Jumlah Musholla | = | 25  | buah |
| d. Jumlah Gereja   | = | -   |      |

#### 2. Sarana Penerangan Agama Islam

- |                               |   |     |      |
|-------------------------------|---|-----|------|
| a. Jumlah Majelis Taklim      | = | 123 | buah |
| b. Jumlah Pengajian Anak-anak | = | 274 | buah |

<sup>11</sup> Data Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ciawigebang





- c. Jumlah Pengajian Dinas Instansi = 1 buah

Dalam rangka pembinaan kehidupan umat beragama berbagai unsur masyarakat turut berkiprah dalam pelaksanaannya sebagai berikut:

- a. Jumlah Penyuluh PAH = 10 orang  
 b. Jumlah Mubaligh = 112 orang  
 c. Jumlah Khotib = 150 orang

Data-data di atas menunjukkan bahwa penduduk Kecamatan Ciawigebang termasuk masyarakat yang agraris dan agamis. Penduduk yang beragama Islam nyaris mencapai seratus persen. Selain itu, paham keagamaan mereka pun cenderung seragam, yakni sebagai penganut paham Ahlusunnah Waljamaah. Dari sisi organisasi keagamaan, pengikut dan anggota organisasi Nahdlatul Ulama lebih dominan dibanding organisasi lain semisal Muhamadiyah atau Persis.

Namun sayangnya, meskipun sebagian besar beragama Islam, tingkat keberagaman penduduk masih rendah, yang di antaranya ditunjukkan oleh tingkat kehadiran masyarakat di masjid-masjid untuk mengikuti shalat berjamaah.<sup>12</sup> Selain itu, tingkat pelaksanaan zakat juga masih rendah, terbukti dengan minimnya dana zakat yang dapat dihimpun oleh BAZ Kec. Ciawigebang. Sebenarnya potensi zakat yang dimiliki kecamatan ini cukup besar karena tingkat kesejahteraan masyarakatnya juga cukup tinggi. Namun, rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat untuk terhadap kinerja BAZ Kecamatan memengaruhi kesediaan mereka untuk membayar zakat.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Kaur Kesra Desa Cihirup, Ono Warsono, Kaur Kesra Desa Ciomas, Dedi Supriadi, dan Kaur Kesra Desa Ciawilor, H. Uci Sanusi, Rabu, 22 Desember 2010 di KUA Kec. Ciawigebang.

Dari hasil wawancara dengan beberapa orang kaur kesra, didapatkan penjelasan bahwa banyak warga masyarakat yang mendistribusikan sendiri zakatnya secara langsung kepada orang-orang yang menurut mereka berhak mendapatkan zakat. Mereka telah memiliki kesadaran untuk menunaikan zakat, tetapi tak mau menyerahkannya lewat Badan Amil Zakat. Mereka menyadari bahwa zakat merupakan kewajiban setiap muslim untuk menyucikan jiwa dari sifat kikir, tamak, rakus, sombong, dan cinta harta, tetapi mereka merasa ragu jika zakat mereka diserahkan kepada BAZ.

Setelah melakukan penelitian dan pengamatan terhadap data-data yang menjelaskan kondisi objektif Kec. Ciawigebang beserta kondisi sosial, ekonomi, dan budaya penduduknya, para pengurus BAZ Kec. Ciawigebang merumuskan dan merancang program kerja yang diharapkan bisa meningkatkan kesadaran masyarakat untuk membayar zakat sekaligus meningkatkan proporsi perolehan dana zakat. Berikut ini program kerja yang telah disusun oleh pengurus BAZ Kec. Ciawigebang.

### **C. Program Badan Amil Zakat (BAZ) Kecamatan Ciawigebang.**

#### **1. Program Umum**

- a. Menjadikan BAZ Kec. Ciawigebang sebagai lembaga pengelola zakat yang amanat dan profesional.
- b. Meningkatkan pelayanan zakat yang meliputi penghimpunan dan penyaluran zakat.



- c. Mengampanyekan gerakan zakat secara lebih luas dan lebih terarah kepada para muzakki.
- d. Meningkatkan profesionalitas dan kemampuan para pengelola zakat.
- e. Meningkatkan pemahaman umat mengenai nilai penting zakat.

## 2. Program Kerja Pengawasan

- a. Pelatihan kepengawasan BAZ Kec. Ciawigebang.
- b. Seminar, lokakarya, dan workshop tentang fikih zakat.
- c. Mengadakan internal audit secara berkala terhadap kinerja Badan Pelaksana.

## 3. Program Bidang Pengumpulan

- a. Sosialisasi UU No. 38 tahun 1999 ke Unit Pengumpul Zakat, Instansi pemerintah, dan masyarakat umum.
- b. Menerbitkan Edaran tentang Menghitung Zakat sendiri (MZS) bekerjasama dengan Bidang Pengembangan.
- c. Sosialisasi profil BAZ melalui pertemuan dengan pengurus Mussolla, Masjid, Instansi Pemerintah, Babinrohis, dan lain-lain.
- d. Mengadakan gerakan sadar zakat di tengah masyarakat/umat.

## 4. Program Bidang Pendayagunaan dan Pendistribusian

- a. Memberikan beasiswa kepada para santri dan pelajar.
- b. Memberikan modal kerja dan modal usaha kepada masyarakat.
- c. Memberikan santunan kepada para guru ngaji dan guru Madrasah Diniyah.



- d. Memberikan bantuan dana untuk pembangunan atau rehab sarana ibadah dan sarana umum.

## 5. Program Bidang Pengembangan

- a. Mengadakan publikasi dan sosialisasi kegiatan BAZ melalui penerbitan buletin, publikasi di radio, dan media lainnya.
- b. Menyusun silabus sosialisasi zakat bagi para mubaligh dan dai.
- c. Menghadiri undangan dari instansi, perusahaan, atau lembaga lain yang membutuhkan informasi mengenai zakat dan kegiatan BAZ.
- d. Membuat situs resmi BAZ Kec. Ciawigebang.

Secara umum, program kerja itu terbagi ke dalam dua bagian besar, yaitu peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam menunaikan ibadah zakat. Sesungguhnya kedua bagian program itu saling berkaitan satu sama lain. Ketika tingkat pelayanan semakin bagus, tingkat kepercayaan masyarakat pun semakin tinggi untuk mengamanatkan zakatnya kepada BAZ, dan pada gilirannya, tingkat partisipasi dan perolehan zakat akan meningkat.

Setelah menjalankan fungsi perencanaan, sebagai salah satu fungsi manajerial, pengurus BAZ kemudian berusaha mengatur dan menempatkan orang-orang yang dianggap tepat untuk menangani bagian-bagian tertentu. Dalam peristilahan manajerial, fungsi ini disebut *staffing*, upaya untuk menempatkan orang-orang tertentu pada bidang tugas tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Namun, sebagaimana dikatakan ketua BAZ Kec. Ciawigebang, ketua—yang



notabene berperan sebagai manajer—menghadapi kendala untuk menjalankan fungsi manajerial ini, karena pengurus BAZ diambil dari tiga unsur yang berbeda, yaitu pegawai KUA, pegawai kecamatan, dan tokoh masyarakat.

Sebagaimana dapat dilihat pada struktur organisasi di bawah ini, pengurus BAZ Kec. Ciawigebang diambil dari berbagai unsur, terutama dari KUA dan Muspika Kec. Ciawigebang.

Tabel 6  
Susunan Pengurus BAZ Kecamatan Ciawigebang

|    |                    |   |
|----|--------------------|---|
| A. | Dewan Pertimbangan |   |
|    | Ketua              | Camat Ciawigebang   |
|    | Sekretaris         | Sekmat Ciawigebang  |
|    | Anggota            | - Kapolsek Ciawigebang<br>- Danramil Ciawigebang<br>- Ketua MUI Ciawigebang |
|    |                    |   |
| B. | Komisi Pengawas    |   |
|    | Ketua              | Drs. H. Ahim Absori   |
|    | Sekretaris         | Drs. Amin Amrullah  |
|    | Anggota            | Mahmud, S.Ag.   |
|    |                    |   |
| C. | Badan Pelaksana    |   |
|    | Ketua Umum         | H. Keno Sarna, S.Ag.  |
|    | Ketua I            | KH. Furqon Baihaqi  |
|    | Ketua II           | Drs. K. Yoyon Sofyan  |
|    | Sekretaris Umum    | Kepala KUA Kec. Ciawigebang   |



|    |                        |   |
|----|------------------------|---|
|    | Sekretaris I           | Drs. Hopidin  |
|    | Sekretaris II          | Nana Mulyana (Kasi Kemas<br>Kec. Ciawigebang)                 |
|    | Bendahara I            | H. Mawardi  |
|    | Bendahara II           | Sardi   |
|    |                        |   |
| D. | Bidang Pengumpulan     |   |
|    | Ketua                  | H. Apip Ropi'i, S.Sos.<br>(Kepala UPTD Puskes<br>Ciawigebang) |
|    | Anggota                | - KH. Sarip Hidayat, MA.<br>- Nursalim                        |
|    |                        |   |
| E. | Bidang Pendistribusian |   |
|    | Ketua                  | K. Kosim  |
|    | Anggota                | - A. Sundayana, S.Pd.I.<br>- Dedi Slamet Riyadi, S.Ag.        |
|    |                        |   |
| F. | Bidang Pendayagunaan   |   |
|    | Ketua                  | Kepala UPTD SD Kec.<br>Ciawigebang                            |
|    | Anggota                | - H. Atif Mukhlis, S.Ag.<br>- Drs. Muhtarom                   |
|    |                        |   |
| D. | Bidang Pengembangan    |   |
|    | Ketua                  | H. Iding Rosyidin, S.Ag.                                      |
|    | Anggota                | - KH. Iing Romli<br>- KH. Nurfalah                            |



Proses *staffing* seperti ini, menurut pengakuan ketua BAZ, sesungguhnya bukanlah proses yang baik dan efektif, karena ketua sebagai manajer tidak memiliki kemandirian untuk menunjuk dan menempatkan orang yang menurutnya mampu menangani bidang tertentu dalam urusan pengelolaan zakat. Beberapa pejabat di tingkat kecamatan, seperti kepala KUA, camat, dan kepala-kepala UPTD harus dilibatkan dalam kepengurusan. Bahkan, sesuai dengan arahan Undang-Undang No. 38 tahun 1999, bab 3 pasal 6 ayat 2 poin c, pengurus BAZ tingkat kecamatan ditetapkan oleh camat berdasarkan usulan dari kepala KUA.

Ketentuan undang-undang itu secara otomatis tidak memberikan kewenangan dan keleluasaan kepada ketua BAZ untuk membentuk kepengurusan yang efektif dan efisien. Kepala KUA dan camat memiliki peran paling besar dalam penetapan kepengurusan Badan Amil Zakat. Kesulitan lainnya adalah standardisasi tokoh masyarakat yang layak dilibatkan dalam kepengurusan BAZ. Ayat 4 pasal 6 Undang-Undang No. 38 tahun 1999 menyebutkan bahwa pengurus badan amil zakat terdiri atas unsur masyarakat dan pemerintah yang memenuhi persyaratan tertentu. Persyaratan tertentu itu dijelaskan kemudian dalam penjelasan terhadap UU tersebut adalah ulama, kaum cendekia, dan tokoh masyarakat setempat yang memiliki sifat amanah, adil, berdedikasi, profesional, dan berintegritas tinggi.

Tentu saja sangat sulit menemukan sosok dengan kriteria semacam itu. Jika pun ada, biasanya orang semacam itu memiliki kesibukan tersendiri dan enggan dimasukkan dalam kepengurusan BAZ di tingkat kecamatan. Kerancuan dalam



penerapan fungsi *staffing* pada gilirannya memengaruhi fungsi-fungsi manajerial lain, seperti fungsi *directing*, *controlling*, dan *evaluating*. Ketiga fungsi manajerial penting itu tidak dapat diterapkan dengan baik karena ketua badan pelaksana yang berfungsi sebagai manajer tidak dapat menegur, mengarahkan, dan mengevaluasi pengurus lain karena mereka memiliki status sosial dan jabatan yang cukup tinggi di tingkat kecamatan. Bahkan, fungsi *actuating* pun sering kali tidak dapat berjalan dengan baik karena ada sekat pemisah berupa keraguan atau rasa sungkan pada ketua BAZ untuk melakukan koordinasi dengan semua pengurus lain.

#### **D. Manajemen Kompensasi Amil Zakat**

Alquran telah menetapkan dengan tegas siapa-siapa saja yang berhak menerima zakat. Allah berfirman dalam surah al-Tawbah ayat 60:

*“Sesungguhnya zakat untuk orang fakir, orang miskin, amil zakat, para muallaf yang dilembutkan hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana.”*

Dalam penjelasan terhadap ayat itu, disebutkan bahwa yang berhak menerima zakat adalah: (1) orang fakir, yaitu orang yang amat sengsara hidupnya, tidak punya harta dan tenaga untuk memenuhi penghidupannya; (2) orang miskin, yaitu orang yang tidak cukup penghidupannya dan dalam keadaan kekurangan; (3) Pengurus zakat, yaitu orang yang diberi tugas untuk mengumpulkan dan mendistribusikan zakat; (4). Muallaf, yaitu orang kafir yang ada harapan masuk Islam dan orang yang



baru masuk Islam yang imannya masih lemah; (5). Keperluan untuk memerdekakan budak, mencakup juga untuk melepaskan muslim yang ditawan oleh orang kafir; (6). Orang berhutang, yaitu orang yang berhutang untuk suatu kepentingan yang bukan maksiat dan tidak sanggup membayarnya. Sementara, orang yang berhutang untuk memelihara persatuan umat Islam dibayar hutangnya itu dengan zakat, walaupun ia mampu membayarnya; (7). Keperluan di jalan Allah (sabilillah), yaitu untuk keperluan pertahanan Islam dan kaum muslimin. Sebagian mufasirin berpendapat bahwa fisabilillah meliputi juga kepentingan umum seperti mendirikan sekolah, rumah sakit dan lain-lain; (8). Orang yang sedang dalam perjalanan yang bukan maksiat dan ia mengalami kesengsaraan dalam perjalanannya.<sup>13</sup>

Berdasarkan ketetapan al-Qur'an itulah pengelola zakat, dalam hal ini BAZ, mendistribusikan harta zakat yang diterima. Sebagian besar harta zakat didistribusikan kepada golongan fakir miskin. Kemudian, sesuai dengan arahan firman Allah di atas, pengurus atau pengelola BAZ berhak mendapatkan bagian dari harta zakat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sesuai dengan Keputusan Presiden R.I. Nomor 8 tahun 2001 tentang Badan Amil Zakat Nasional, Bab VI Pasal 16, disebutkan bahwa pembiayaan yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas Badan Amil Zakat Nasional dibebankan kepada Anggaran Departemen Agama. Namun, ketentuan itu hanya berlaku untuk BAZNAS, tidak untuk BAZ di tingkat daerah, apalagi tingkat kecamatan.

---

<sup>13</sup> Al-Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama R.I., 1995, hal. 209.

Karena itu, pembiayaan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas Badan Amil Zakat tingkat kecamatan, dan juga tingkat kabupaten, bersumber dari dana zakat itu sendiri, karena tidak ada bantuan dari pemerintah. Hingga saat ini tidak ada aturan atau dasar hukum yang baku mengenai kompensasi yang layak diberikan kepada amil zakat atas tugas yang dijalankannya untuk menghimpun dan mendistribusikan zakat. Sama halnya, Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang, sebagai lembaga pengelola zakat bentukan pemerintah tidak menerima sedikit pun bantuan dari pemerintah untuk membiayai operasionalisasi organisasi.

Karena itu, untuk menjalankan roda organisasi, pengurus BAZ Kec. Ciawigebang mengambil hak amil zakat sebagaimana ditegaskan dalam ayat Al-Qur'an untuk diberikan sebagai kompensasi atas kerja yang dilakukan para pengurus. Namun, karena tidak ada ketentuan dan aturan yang baku mengenai nominal atau persentase dana zakat yang dapat diberikan kepada amil zakat, pengurus BAZ Kec. Ciawigebang melakukan musyawarah untuk menetapkan besaran dana yang diambil dari zakat untuk diberikan kepada para pengurus BAZ. Langkah yang diambil mengikuti langkah BAZ tingkat kabupaten yaitu membagi harta zakat ke dalam delapan bagian sesuai dengan jumlah mustahik yang disebutkan dalam al-Qur'an. Dengan demikian, jumlah bagian zakat yang diberikan kepada para pengurus adalah seperdelapan atau 12,5% dari seluruh harta zakat yang diterima oleh BAZ Kecamatan. Memang, kenyataan sosial di Indonesia menunjukkan bahwa tidak semua delapan kelompok itu ada. Sering kali di beberapa daerah, mustahik yang mendapat bagian zakat hanya empat atau lima kelompok. Sebagai contoh, karena di Kec.





Ciawigebang tidak ada ashnaf memerdekakan budak, gharimin, dan muallaf maka bagian itu (3/8) dialihkan ke bagian lain sesuai dengan prioritas yang ditetapkan oleh pengurus.

Namun, berdasarkan penuturan ketua BAZ, meskipun di Kecamatan Ciawigebang tidak ada tiga asnaf tersebut (gorim, memerdekakan budak, dan muallaf), bagian zakat untuk ketiganya tidak dialihkan untuk menambah bagian amil, tetapi dialihkan ke bagian lain, seperti fakir, miskin, fi sabilillah, dan ibnu sabil. Dengan demikian, bagian zakat yang diberikan kepada pengurus BAZ sebagai kompensasi tetap sebesar seperdelapan atau 12,5%.<sup>14</sup>

Tentu saja jika persentase itu dinominalkan, jumlah yang didapatkan oleh pengurus BAZ Kec. Ciawigebang sebagai kompensasi atas tugas mereka sangatlah sedikit. Sesuai data yang terdapat dalam laporan BAZ Kecamatan Ciawigebang tahun 2010, dana zakat yang dihimpun oleh BAZ Kec. Ciawigebang sebesar Rp. 24.149.243,- Dengan demikian, jumlah dana kompensasi untuk pengurus BAZ yang diberikan sebagai hak amil zakat adalah sebesar Rp. 3.622.386,- (tiga juta enam ratus dua puluh dua ribu tiga ratus delapan puluh enam rupiah). Jumlah yang sangat minim itu harus dibagikan kepada tiga puluh orang pengurus seperti tercantum dalam struktur organisasi pengurus BAZ Kec. Ciawigebang. Kalau diambil rata-rata, masing-masing pengurus mendapat kurang lebih Rp. 100.000,-

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan Ketua BAZ Kec. Ciawigebang, H. Keno Sarna, S.Ag. (Ketua BAZ Kec. Ciawigebang), Senin, 20 Desember 2010

Itulah dana yang diberikan kepada pengurus BAZ Kec. Ciawigebang sebagai kompensasi atas pekerjaan dan tugas yang mereka lakukan. Tentu saja jumlah itu sangat minim. Namun, sebagaimana dituturkan oleh ketua BAZ, semoga keadaan itu memacu para pengurus untuk bekerja lebih aktif dan semangat melakukan sosialisasi dan menghimpun dana zakat dari penduduk di wilayah kecamatan Ciawigebang. Sebab, selama ini operasionalisasi BAZ bertumpu pada perolehan zakat belum mencakup zakat mal. Sementara, potensi zakat mal dan profesi ya di Kecamatan Ciawigebang sangatlah besar.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumunkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.





## BAB IV PEMBAHASAN

### A. Sistem Manajerial BAZ Kec. Ciawigebang dalam Pendayagunaan Zakat

Pendayagunaan adalah pengusahaan agar mampu mendatangkan hasil atau perusahaan (tenaga dan sebagainya) agar perusahaan atau organisasi mampu menjalankan tugas dengan baik.<sup>1</sup> Sementara, pendayagunaan zakat adalah cara/sistem distribusi dan alokasi dana zakat berdasarkan dengan tuntutan perkembangan zaman dan sesuai dengan cita dan rasa syariat, serta pesan dan kesan ajaran Islam.

Allah Swt menetapkan delapan golongan mustahik (asnaf mustahik), yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqob, ghorimin, fisabilillah, dan ibnu sabil. Klasifikasi golongan mustahik tersebut dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu kelompok permanen dan kelompok temporer. Kelompok pemanen adalah fakir, miskin, amil, dan muallaf. Keempat golongan mustahik ini diasumsikan akan selalu ada di wilayah kerja organisasi pengelolaan zakat sehingga penyaluran dana kepada mereka akan terus dilakukan atau dalam waktu lama walaupun secara individu penerimanya berganti-ganti. Kelompok mustahik temporer meliputi riqob, ghorimin, fisabilillah, dan ibnu sabil. Empat golongan mustahik tersebut diasumsikan tidak selalu ada di wilayah kerja suatu organisasi pengelolaan zakat.

Secara lebih rinci, konsep pendayagunaan zakat dijelaskan dalam Keputusan Menteri Agama RI Nomor 581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang

---

<sup>1</sup> Ihsan Fauzi, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rosdakarya, Bandung, hal. 83.



Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Pada Bab V tentang persyaratan prosedur pendayagunaan hasil pengumpulan zakat, Pasal 28 disebutkan bahwa pendayagunaan hasil pengumpulan zakat untuk mustahik dilakukan berdasarkan persyaratan sebagai berikut:

- a. Hasil pendataan dan penelitian kebenaran mustahik delapan asnaf yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqab, gharim, sabilillah, dan ibnu sabil;
- b. Mendahulukan orang yang paling tidak berdaya memenuhi kebutuhan dasar secara ekonomi dan sangat memerlukan bantuan;
- c. Mendahulukan mustahik dalam wilayahnya masing-masing.

Sementara, jika dana hasil pengumpulan zakat itu akan didayagunakan untuk usaha produkti maka harus dilakukan berdasarkan persyaratan sebagai berikut:

- a. Apabila pendayagunaan zakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sudah terpenuhi dan ternyata masih terdapat kelebihan;
- b. Terdapat usaha-usaha nyata yang berpeluang member keuntungan;
- c. Mendapat persetujuan tertulis dari dewan pertimbangan.

Kemudian, Pasal 28 disebutkan prosedur yang harus ditempuh jika pengelola zakat hendak mendayagunakan hasil pengumpulan zakat untuk usaha produktif, yaitu:

- a. Melakukan studi kelayakan;
- b. Menetapkan jenis usaha produktif;
- c. Melakukan bimbingan dan penyuluhan;
- d. Melakukan pemantauan, pengendalian dan pengawasan;
- e. Mengadakan evaluasi; dan

f. Membuat pelaporan

Keputusan Menteri Agama itu menjadi landasan penting bagi pengeolalan hasil pengumpulan zakat yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat, termasuk BAZ Kec. Ciawigebang. Berikut ini beberapa jenis pendayagunaan hasil pengumpulan zakat yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat (BAZ) Kecamatan Ciawigebang:<sup>2</sup>

1. Memberikan beasiswa kepada para santri dan pelajar;
2. Memberikan modal kerja dan modal usaha kepada masyarakat;
3. Memberikan santunan kepada para guru ngaji dan guru Madrasah Diniyah;
4. Memberikan bantuan dana untuk pembangunan atau rehab sarana ibadah dan sarana umum.

Adapun rincian data mengenai data tersebut adalah sebagai berikut:

---

<sup>2</sup> Data dan dokumentasi BAZ Kecamatan Ciawigebang



Tabel 7

**Daftar Pendayagunaan Zakat Fitrah  
Bantuan Sarana Keagamaan (Asnaf Fisabilillah)  
BAZ Kecamatan Ciawigebang Tahun 2009 M/1430 H**

| No. | Lembaga Pendidikan/Tempat Ibadah yang Menerima Bantuan | Desa             | Besar Bantuan Rp. |
|-----|--|------------------|-------------------|
| 1.  | L PTQ Kecamatan  | Kec. Ciawigebang | 2.000.000         |
| 2.  | MUI/IPHI   | Kec. Ciawigebang | 1.000.000         |
| 3.  | BAZ Kecamatan  | Kec. Ciawigebang | 1.752.907         |
| 4.  | Mushala SMP 2 Sukadana                                 | Sukadana         | 500.000           |
| 5.  | Pemb.Masjid Nurul Iman                                 | Cihirup          | 500.000           |
| 6.  | MD Darul Hayat   | Cihirup          | 600.000           |
| 7.  | Mushala An-Nur   | Dukuh Dalem      | 600.000           |
| 8.  | Pemb. Mushala Al-Hamra                                 | Ciomas           | 600.000           |
| 9.  | MD Nurul Falah   | Cihaur           | 500.000           |
| 10. | Mushala Nurul Huda                                     | Sukaraja         | 500.000           |
| 11. | Pemb. Mushala Al-Ihsan                                 | Ciawilor         | 600.000           |
| 12. | Mesjid Baitul Muhlisin                                 | Lebaksiuh        | 600.000           |
| 13. | Rehab Mushola Al-Mubarakah                             | Sukaraja         | 600.000           |
| 14. | MD. Miftahul Jannah                                    | Sidaraja         | 600.000           |
| 15. | Mushala Darun Najah                                    | Cikubangmulya    | 500.000           |
| 16. | Mushala Nurul Hidayah                                  | Cigarukgak       | 400.000           |
| 17. | Pemb. MD Jamiatus Sibyan                               | Ciputat          | 600.000           |
| 18. | Pemb. MD Bani Mahfud                                   | Sidaraja         | 500.000           |
| 19. | Pest. Samsul Hidayah                                   | Cihaur           | 500.000           |

|     |                       |                |            |
|-----|-----------------------|----------------|------------|
| 20. | Mesjid Baitussaadah   | Cijagamulya    | 600.000    |
| 21. | Mushala Al-Huda       | Karangkamulyan | 500.000    |
| 22. | Pomb. Tahfidul Qur'an | Ciawilor       | 500.000    |
| 23. | MD Torikul Huda       | Pamijahan      | 500.000    |
| 24. | Bedah Rumah Ibu Tawen | Ciputat        | 400.000    |
|     | Jumlah                |                | 16.152.907 |

Sumber: Kantor BAZ Kecamatan Ciawigebang

Selain zakat fitrah, BAZ Kecamatan Ciawigebang juga mendayagunakan zakat mal. Zakat mal itu diberikan kepada sejumlah pondok pesantren yang berada di wilayah Kecamatan Ciawigebang.

Adapun rincian data pondok pesantren yang menerima dana zakat mal adalah sebagai berikut:

Tabel 8  
Data Nama Pesantren Yang di Beri Zakat Mal

| No | Nama Pesantren       | Alamat                | Nama Pimpinan   |
|----|----------------------|-----------------------|-----------------|
| 1  | Nurul Iman           | Cilombang Ciawigebang | Drs. K. Rohim   |
| 2  | Tarbiyatul Islamiyah | Cilombang Ciawigebang | K. Miftah       |
| 3  | Anwarul Huda         | Desa Ciawigebang      | K. Ali Anwar    |
| 4  | Baitul Huda          | Tagog Ciputat         | K. Kosim        |
| 5  | Riyadul Awamil       | Desa Ciputat          | K.Miftahul Ulum |
| 6  | Hidayatul Ikhwan     | Tegal Gede Ciputat    | KH. Oyo         |
| 7  | Miftahul Aulad       | Desa Lebaksiuh        | K. Ubaidilah    |
| 8  | Raosotul Huda        | Babakan Ciawilor      | KH. Furqon      |
| 9  | Nurul Falah          | Desa Cigarukgak       | KH. Nurfalalah  |
| 10 | Al-Hidayah           | Desa Pamijahan        | K. Jamin        |
| 11 | Madinatul Huda       | Desa Karangkamulyan   | KH. Muinusin    |



|    |                |                       |                  |
|----|----------------|-----------------------|------------------|
| 12 | An-Nur         | Desa Dukuh Dalem      | Drs.K Yoyon      |
| 13 | Mambaul Huda   | Desa Sidaraja         | KH. Ubaidilah    |
| 14 | Sadatu Dareon  | Desa Kapandayan       | K. Muhaimin      |
| 15 | Nurul Imaniyah | Desa Cihaur           | K. Masykur       |
| 16 | At-Taqwa       | Desa Mekarjaya        | K Umbara         |
| 17 | Al-Maarif      | Desa Sukaraja         | K. Imam Rosyadi  |
| 18 | Darul Hayat    | Desa Cihirup          | K. Jaja Nurjalil |
| 19 | Darul Quran    | Desa<br>Cikubangmulya | KH. Ma'sum       |
| 20 | Darul Hikmah   | Desa Geresik          | K. Abdul Holil   |

Sumber: Kantor BAZ Kecamatan Ciawigebang

Jenis pendayagunaan lainnya adalah memberikan bantuan untuk takmir masjid, atau yang biasa disebut *merebot*. Sebenarnya, dana zakat tersebut bukan berasal dari pengumpulan zakat di Kec. Ciawigebang, melainkan berupa pembagian dari dana BAZ Kabupaten Kuningan yang didistribusikan oleh BAZ Kecamatan Ciawigebang dan digunakan untuk keperluan takmir masjid di wilayah Kecamatan Ciawigebang. Berikut ini tabel data penerima bantuan tersebut:

Tabel 9  
Data Penerima Bantuan BAZ Kabupaten  
Untuk Takmir Masjid

| No | Nama          | Alamat      |
|----|---------------|-------------|
| 1  | Kono          | Geresik     |
| 2  | Rahman        | Kadurama    |
| 3  | Didi Sadeli   | Ciawigebang |
| 4  | Ateng Djohari | Lebaksiuh   |
| 5  | Kundang       | Ciputat     |
| 6  | Durahman      | Pajawanlor  |
| 7  | Mu'in         | Sidaraja    |



|    |               |                |
|----|---------------|----------------|
| 8  | Muhtadin      | Kapandayan     |
| 9  | U u s         | Pangkalan      |
| 10 | Momon         | Ciomas         |
| 11 | Tolib         | Sukaraja       |
| 12 | Ade Jamaludin | Cihaur         |
| 13 | Abdul Rojak   | Ciawilor       |
| 14 | Pandi         | Cigarukgak     |
| 15 | Jumad         | Sukadana       |
| 16 | Ilyas         | Cihirup        |
| 17 | Kodir         | Karamatmulya   |
| 18 | Apipudin      | Pamijahan      |
| 19 | Nursidin      | Karangkamulyan |
| 20 | A a m         | Padarama       |
| 21 | Casmat        | Cikubangmulya  |
| 22 | Juanda        | Dukuh Dalem    |
| 23 | Darjum        | Mekarjaya      |
| 24 | Umanta        | Cijagamulya    |

Sumber: Kantor BAZ Kecamatan Ciawigebang

Jika manajemen pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZ Kec. Ciawigebang dianalisis dari sisi manajemen maka dapat dikatakan bahwa sistem manajerial pengelolaan zakat belum berjalan secara efektif karena ada beberapa fungsi yang tidak dapat dijalankan dengan baik. Misalnya, sebagaimana dikatakan oleh Ketua BAZ, fungsi manajerial yang cukup penting, yaitu *staffing* dan *directing* tidak dapat dijalankan secara efektif karena sesuai dengan Undang-Undang Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, dan aturan turunannya, pengurus BAZ di tingkat kecamatan ditetapkan oleh camat berdasarkan usulan dari kepala KUA.





Karenanya, ketua Badan Pelaksana BAZ sebagai manajer operasional tidak memiliki kewenangan yang luas untuk memilih dan membentuk kepengurusan sendiri yang sekiranya dapat bekerja secara lebih profesional. Sebagai contoh, pada Pasal 7 Keputusan Menteri Agama Nomor 581 tahun 1999 disebutkan bahwa setiap pejabat urusan agama Islam di semua tingkatan, karena jabatannya, secara *ex-officio* menjabat sebagai sekretaris BAZ. Jelasnya, Kepala KUA di tiap kecamatan secara otomatis ditetapkan sebagai sekretaris BAZ tingkat kecamatan.

Selain itu, para pengurus yang sebagian besar diambil dari unsur KUA dan kecamatan merupakan para pekerja aktif yang sehari-hari bekerja di kantor kecamatan dan kantor urusan agama. Beberapa pengurus lainnya berasal dari kantor UPTD yang ada di lingkungan kecamatan. Akibatnya, para pengurus tidak punya waktu yang cukup luang untuk menjalankan berbagai program yang telah dirancang dan ditetapkan oleh BAZ. Maka, beberapa program krusial, seperti sosialisasi dan penyuluhan untuk meningkatkan kesadaran berzakat tidak dapat dilakukan secara efektif. Sosialisasi dilakukan berbarengan dengan pelaksanaan taraweh atau Jumat keliling pada bulan Ramadan. Belum ada upaya lebih jauh yang dilakukan oleh pengurus BAZ untuk meningkatkan kesadaran para aghniya agar mau membayar zakat mal kepada BAZ, misalnya sosialisasi personal dengan cara mendatangi satu demi satu para aghniya di Kecamatan Ciawigebang, atau sosialisasi komunal dengan cara mengundang para aghniya tersebut untuk kemudian diberi penyuluhan dan ceramah mengenai kewajiban zakat.



Program lain, seperti pendataan calon muzakki dan mustahik pun tidak dapat dilakukan dengan baik. Persoalan ini lebih banyak disebabkan oleh ketiadaan dana operasional dan sumber daya manusia untuk melakukannya. Maka, proses pendataan calon muzakki dan mustahik bertumpu pada data-data yang ada di desa-desa dan kecamatan. Sering kali data-data itu tidak akurat karena masyarakat yang terus berkembang atau mengalami fluktuasi. Dengan demikian, ditinjau dari aspek manajemen, sistem manajerial pengelolaan zakat di BAZ Kecamatan Ciawigebang belum berjalan secara efektif karena adanya berbagai kendala dan kesulitan. Bukti ketidakefektifan itu adalah tidak berjalannya beberapa fungsi manajerial.

### **B. Praktik Manajerial BAZ Kec. Ciawigebang dalam Pendayagunaan Zakat**

Ada beberapa cara yang dilakukan Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang dalam upaya meningkatkan kinerja pengurus BAZ dan peran keberadaan mereka di tengah masyarakat Ciawigebang untuk memberdayakan fakir miskin. Sebagaimana telah disampaikan di bagian sebelumnya, proses penghimpunan zakat di BAZ Kec. Ciawigebang melibatkan UPZ-UPZ atau Unit Pengumpul Zakat di desa-desa dan sekolah. Selain berperan untuk mengumpulkan zakat dari para muzakki, UPZ-UPZ itu juga diberi kewenangan untuk mendistribusikan zakat yang mereka kumpulkan kepada beberapa asnaf, terutama fakir dan miskin. Namun, peran itu hanya berlaku dalam urusan penghimpunan dan pendistribusian zakat fitrah,



sedangkan dalam urusan zakat mal, pengurus BAZ Kec. Ciawigebang mengelolanya langsung, tanpa melibatkan UPZ.

Karenanya, BAZ Kec. Ciawigebang tidak mendistribusikan secara langsung hasil pengumpulan zakat kepada fakir miskin karena peran itu sudah dijalankan oleh UPZ di desa-desa dan sekolah. BAZ Kec. Ciawigebang memusatkan distribusi zakat pada asnaf fi sabilillah dan ibnu sabil. Sementara, untuk fakir miskin, BAZ Kec. Ciawigebang memilih memberikan bagian zakat kepada para guru ngaji yang kurang mampu dan tidak memiliki pekerjaan tetap, juga kepada kopontren dan kelompok usaha untuk pengembangan ekonomi produktif. Berikut ini tabel penerima zakat secara perorangan maupun lembaga:

Tabel 10  
Data Bantuan BAZ

| Kelompok Penerima            | Nama                  | Alamat           |
|------------------------------|-----------------------|------------------|
| A. Santri                    | 1. Jejen              | Desa Ciawilor    |
|                              | 2. Neli               | Desa Cigarukgak  |
|                              | 3. Seli               | Desa Ciawilor    |
|                              | 4. Daud               | Desa Kramatmulya |
|                              | 5. Abdurrohimi        | Desa Ciawigebang |
| B. Guru MD                   | 1. Ustd. Abas Basari  | Desa Ciawigebang |
|                              | 2. Ustd. Uhi          | Desa Pajawanlor  |
|                              | 3. Ustd. Dede         | Desa Ciputat     |
| C. Guru Ngaji                | 1. Ustd. Maskur       | Desa Cihaur      |
|                              | 2. Ustd. Yudi         | Desa Ciawilor    |
|                              | 3. Ustd. Kholid       | Desa Lebaksiuh   |
| D. Guru TPA                  | 1. Ustd. Muhroji      | Desa Sukadana    |
|                              | 2. Ustd. Yayat        | Desa Dukuh Dalem |
|                              | 3. Ustd. Ari Sahiri   | Desa Kadurama    |
|                              | 4. Ustd. Nunu Nugraha | Desa Ciawilor    |
| A. Kopontren Madatul Barokah | Ponpes Rodotul Huda   | Desa Ciawilor    |

|                             |               |                     |
|-----------------------------|---------------|---------------------|
| B. Kelompok Usaha Sejahtera | Sarmadi, dkk. | Desa Karangkamulyan |
| C. Kelompok Usaha Mekar     | Carman, dkk.  | Desa Ciawilor       |

Sumber: Kantor BAZ Kecamatan Ciawigebang

Kemudian, karena selama ini pengelolaan zakat di BAZ Kec. Ciawigebang masih bertumpu pada zakat fitrah, dan belum banyak menggarap zakat mal, maka peran lembaga BAZ dalam pemberdayaan fakir miskin belum dapat dirasakan oleh masyarakat. Ada beberapa kendala yang menyebabkan hal itu, dan yang paling penting adalah masih rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat untuk menyetorkan zakat mal ke BAZ. Kondisi tersebut berpengaruh besar terhadap upaya peningkatan kinerja dan manajemen pengelolaan zakat di BAZ Kec. Ciawigebang.

Sebagaimana diarahkan oleh Keputusan Menteri Agama No. 581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 tahun 1999, seharusnya pengurus atau lembaga pengelola zakat mengadakan penelitian dan pendataan secara intens mengenai keadaan fakir miskin yang ada di daerah kerjanya. Pendataan dan penelitian itu mesti dilakukan untuk mengetahui kebutuhan utama masyarakat miskin agar mereka dapat meningkatkan kesejahteraan hidup mereka. Penelitian diperlukan untuk mengetahui bidang garapan atau bidang usaha yang bisa ditawarkan kepada masyarakat miskin dengan modal usaha dari BAZ.

Namun, prosedur penting seperti itu tidak dapat dilakukan karena keterbatasan dana dan kemampuan sumber daya manusia yang terbatas. Pengurus BAZ kecamatan tidak memiliki anggota yang benar-benar menguasai bidang ekonomi kesejahteraan



atau yang memahami pengembangan usaha produktif. Keadaan ini mendorong pengurus BAZ untuk hanya memberikan zakat kepada fakir miskin berupa barang yang konsumtif, yaitu uang atau bahan makanan.

Kendala lain yang dihadapi BAZ Kec. Ciawigebang dalam menjalankan fungsi manajerialnya adalah keterbatasan sumber daya manusia baik pada tataran pengurus operasional BAZ di tingkat kecamatan maupun pengurus UPZ di tingkat desa dan sekolah. Sebagaimana dijelaskan, ketua badan pelaksana BAZ tidak memiliki wewenang yang luas untuk memilih dan menentukan siapa saja yang layak menjadi pengurus BAZ Kec. Ciawigebang. Selain itu, personil yang dipilih dan kemudian ditetapkan oleh Camat sebagai pengurus BAZ sebagian besar merupakan pegawai aktif yang sebagian besar waktunya dihabiskan untuk menjalankan pekerjaan masing-masing. Karena itu, nyaris mereka tidak punya waktu untuk mengembangkan dan memberdayakan zakat.

Karena itu, agar fungsi manajerial BAZ bisa berjalan dengan baik dan efisien, sudah saatnya BAZ dikelola dan dijalankan oleh orang-orang yang lebih profesional mengelola lembaga keuangan. Mungkin lebih baik jika pengurus merupakan perpaduan antara pegawai pemerintah dari kecamatan dan kementerian agama dengan orang-orang lepas yang secara khusus mengabdikan waktunya untuk mengembangkan BAZ.

Kendal lainnya adalah tidak ada koordinasi antara BAZ dan lembaga atau insitusi lain yang berkaitan dengan zakat dan ekonomi umat. Misalnya, tidak ada koordinasi antara BAZ dan institusi Kantor Urusan Agama dan juga pihak



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



kecamatan, serta lembaga keuangan yang ada di tingkat kecamatan. Koordinasi semacam itu dibutuhkan agar BAZ mengetahui secara lebih akurat berbagai data masyarakat atau umat yang mereka layani. Perkembangan mustahik dan muzakki bisa terpantau jika BAZ melakukan koordinasi dengan kecamatan, desa, lembaga keuangan di kecamatan dan desa, juga dengan lembaga pengelola zakat lain jika ada. Program peningkatan perolehan zakat dan pendistribusiannya dapat berjalan lebih baik dan efisien jika BAZ memiliki data-data yang akurat mengenai tingkat pendapatan masyarakat, sumber utama pendapatan mereka, dan juga perkembangan ekonomi yang terjadi di masing-masing desa.

### C. Analisis Manajemen Kompensasi Amil Zakat<sup>3</sup>

Pasal 3 Undang-Undang No 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat menyebutkan bahwa “Pemerintah berkewajiban memberikan perlindungan, pembinaan, dan pelayanan kepada muzakki, mustahik, dan amil zakat.” Salah satu bentuk perlindungan yang diberikan oleh pemerintah kepada amil atau pengelola zakat adalah perlindungan hukum sehingga pengurus memiliki kewenangan untuk menghimpun atau mengumpulkan harta umat, baik berupa zakat, infak, maupun sedekah. Setiap orang yang diberi kewenangan sebagai pengurus zakat memiliki kewenangan itu dan dilindungi secara hukum.

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Sekretaris BAZ Kecamatan Ciawigebang Bapak Drs. Hopidin , Selasa 21 Desember 2010.

Jaminan lain yang diberikan kepada amil zakat adalah jaminan kompensasi. Jaminan ini ditegaskan dalam surah al-Tawbah ayat 60, yakni bahwa amil zakat termasuk dalam delapan asnaf yang berhak mendapat zakat. Sesuai dengan jumlah asnaf yang berhak mendapat zakat, yaitu delapan asnaf, maka bagian untuk amil zakat adalah  $\frac{1}{8}$  atau 12,5%. Namun, bagian 12,5% itu bukan jumlah yang mutlak dan tak dapat diubah, karena tidak sering kali di suatu daerah hanya ada empat atau lima asnaf sehingga bagian-bagian untuk asnaf yang tidak ada dialihkan kepada asnaf lain sesuai dengan prioritas yang ditetapkan oleh BAZ.

Sebagaimana organisasi, perusahaan, atau lembaga lainnya, kompensasi yang diberikan kepada pengurus harus disesuaikan dengan beban kinerja yang mereka lakukan. Pengurus yang mendapat beban kerja lebih banyak dan lebih besar akan mendapatkan kompensasi yang juga lebih besar. Dalam hal ini, ketua Badan Pelaksana BAZ, sebagai manajer operasional memiliki kewenangan untuk mengatur dana kompensasi yang diberikan kepada semua pengurus BAZ. Tentu saja dalam pelaksanaan proses tersebut ia harus berkoordinasi dengan Dewan Pertimbangan dan Komisi Pengawas. Selain itu, setiap bentuk pengeluaran dan pendayagunaan zakat harus dilaporkan kepada Komisi Pengawas, Dewan Pertimbangan, dan masyarakat luas. Proses manajerial tersebut telah berjalan dengan baik di BAZ Kec. Ciawigebang. Setiap pengurus mendapat kompensasi dari bagian amil zakat sesuai dengan jabatan dan beban kinerja masing-masing. Selain itu, pengurus juga telah melaporkan pendayagunaan harta zakat kepada pihak-pihak yang berwenang dan kepada masyarakat.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Namun, hingga saat ini pengurus BAZ hanya mendapat sedikit dana kompensasi zakat, karena harta zakat yang berhasil dikumpulkan pun masih sangat minim. Sebagian besar harta zakat yang dikelola dan diberdayakan oleh pengurus BAZ Kec. Ciawigebang merupakan zakat fitrah yang jumlahnya tidak seberapa dibandingkan dengan potensi zakat mal yang ada di wilayah tersebut. Karenanya, untuk meningkatkan kompensasi bagi para pengurus zakat maka pengurus harus meningkatkan perolehan zakat dari luar zakat fitrah, seperti zakat mal, zakat pertanian, zakat peternakan, dan zakat profesi.

Kendala tersebut menghambat kinerja pengurus BAZ untuk menerapkan sistem manajemen kompensasi yang efektif dan efisien. Tahapan-tahapan penetapan kompensasi,<sup>4</sup> seperti analisa jabatan (meliputi deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, identifikasi dan pemerolehan informasi jabatan, evaluasi jabatan (meliputi *job ranking*, *job grading*, dan keadilan internal), serta survei kompensasi, tidak dapat dilakukan oleh manajer untuk menetapkan besaran kompensasi yang dapat diberikan kepada semua pengurus BAZ.

Kendala lain yang dihadapi BAZ yang berkaitan dengan manajemen kompensasi adalah tidak adanya standar baku untuk mengatur dan mengevaluasi berbagai pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap pengurus. BAZ belum memiliki Standard Operasional Pekerjaan (SOP) untuk berbagai tugas dan fungsi yang mereka jalankan. Pada gilirannya, hal itu menyebabkan manajer pelaksana atau ketua badan

---

<sup>4</sup> *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE Perbanas Surabaya, [www.perbanas.edu](http://www.perbanas.edu) hal. 3.





pelaksana BAZ tidak bisa melakukan evaluasi personal terhadap masing-masing pengurus. Sering kali semua pengurus bekerja serabutan tanpa arahan yang jelas mengenai tugas masing-masing. Tak aneh pula jika ada pengurus yang lebih aktif dan lebih banyak bekerja dibanding pengurus lain. Persoalan ini menimbulkan kendala tersendiri karena pengurus yang merasa lebih banyak bekerja pada kenyataannya tidak mendapatkan fee atau bagiannya sebagai amil yang memuaskan serta sesuai dengan kinerjanya. Sama halnya, banyak pengurus yang tidak bekerja namun mendapatkan upah yang sama dengan pengurus yang aktif bekerja. Keadaan itu pada gilirannya memicu kecemburuan dan kedengkian dalam hati para pengurus aktif.

Manajer, atau ketua badan pelaksana BAZ seharusnya memiliki keberanian untuk mengevaluasi kinerja bawahannya sehingga ia dapat menentukan siapa saja pengurus yang berhak mendapatkan balasan atau kompensasi sesuai dengan kinerja dan prestasi masing-masing.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Sebagai sebuah lembaga publik yang melandaskan keberlangsungan aktivitasnya pada kepercayaan masyarakat, BAZ Kec. Ciwigebang harus menerapkan dan menjalankan sistem manajerial yang efisien sehingga tingkat kepercayaan masyarakat semakin tinggi. Sebagai sebuah organisasi sosial, BAZ Kecamatan Ciawigebang telah menjalankan peran utamanya, yaitu menghimpun zakat dan kemudian mendistribusikannya kepada pihak-pihak yang berhak menerima.

Namun, secara umum, sistem manajerial yang berlaku di BAZ Kec. Ciawigebang belum berjalan secara efektif karena berbagai kendala. Pengurus Baz Kec. Ciawigebang telah menjalankan beberapa macam fungsi manajerial, termasuk fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan rencana, pengarahan, dan pengawasan. Namun, fungsi-fungsi tersebut tidak dapat diterapkan secara efektif karena BAZ merupakan lembaga pengelola zakat bentukan pemerintah yang kepengurusannya melibatkan beberapa unsur tertentu, yaitu KUA, kecamatan, ulama, dan tokoh masyarakat. Kepengurusan BAZ yang ditetapkan oleh camat dan diusulkan oleh kepala KUA menyebabkan ketua Badan Pelaksana sebagai manajer tidak memiliki kewenangan yang luas untuk merekrut pengurus yang benar-benar kompeten. Selain itu, para pengurus yang sebagian besar merupakan pekerja aktif telah mengurangi efektifitas kerja mereka di BAZ.

Persoalan serupa ditemukan dalam sistem manajemen pendayagunaan zakat. Pengurus menghadapi kendala untuk mendayagunakan zakat secara efektif dan tepat guna. Salah satu kendala penting adalah tidak adanya penelitian dan pendataan mengenai potensi muzakki dan calon mustahik yang ada di Kecamatan Ciawigebang. Penelitian dan pendataan tidak dapat dilakukan karena pengurus tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk melakukan penelitian, juga tidak memiliki waktu yang cukup luang untuk melakukannya. Selain itu, kendala lainnya adalah keterbatasan dana organisasi sehingga BAZ tidak dapat melakukan kegiatan semacam itu.

Kendala serupa ditemukan dalam manajemen pendayagunaan zakat serta manajemen kompensasi bagi pengelola (amil) zakat. Kendala utamanya adalah keterbatasan dana organisasi sehingga BAZ tidak dapat melakukan beberapa fungsi vitalnya seperti pendataan fakir miskin dan mustahik lain, penelitian mengenai penyebab kemiskinan, penelitian mengenai bidang garapan untuk pengembangan ekonomi produktif, dan lain-lain. Dalam urusan manajemen kompensasi, BAZ tidak dapat melakukan tahapan-tahapan penting untuk menetapkan kompensasi yang layak bagi para pengurus.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau mempublikasikan karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## B. Saran

1. Perlu adanya redefinisi istilah-istilah fakir, miskin, fisabilillah, ibnu sabil, gharimin, muallaf, riqab, dan amil, dan disesuaikan dengan keadaan zaman. Tentukan siapa saja yang bisa menerima uag tunai, sedangkan selebihnya dikelola secara produktif. Pendayagunaan zakat untuk konsumtif hanyalah untuk hal-hal yang bersifat darurat atau merupakan kebutuhan mendesak, seperti orang cacat, jompo, dan lain-lain. Meskipun dari BAZNAS belum ada sistem pengelolaan zakat yang bisa dijadikan sebagai rujukan, tak ada salahnya merujuk sistem yang ada pada lembaga zakat yang sudah lebih dulu *survive*, yaitu dengan penetapan manajemen zakat yang baik dari mulai perencanaan program, pengorganisasian, dan pengawasan, mudah-mudahan potensi zakat untuk bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan fakir miskin khususnya bisa tercapai dan tidak hanya sebagai sebuah wacana.
2. Sosialisasi zakat diharapkan dilaksanakan secara komprehensif dan secara terus menerus, baik melalui media elektronik, media massa atau turun langsung ke masyarakat, sehingga masyarakat dapat mengetahui dan memahami tentang hukum, hikmah, dan tujuan dari zakat atau minimal mengetahui akan kewajiban berzakat.
3. Ketua Badan Pelaksana sebagai manajer harus diberi kewenangan yang lebih luas untuk merekrut dan menetapkan pengurus yang benar-benar kompeten untuk mengelola zakat. Diharapkan agar para pengurus yang direkrut tidak semuanya



- berasal dari kalangan orang-orang yang telah memiliki pekerjaan tetap. Harus ada pengurus yang mempergunakan waktu kerjanya untuk mengelola zakat.
4. Pelayanan yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Kecamatan Ciawigebang perlu ditingkatkan dan dievaluasi lagi khususnya bagi program-program yang telah ada dan dalam melaksanakan *survei* agar lebih cermat dan teliti sehingga tidak menimbulkan penyaluran yang salah sasaran.

- 
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
  2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahannya, 1995, Departemen Agama R.I.
- Arsyad, Lincolin, *Ekonomi Manajerial*, 1993, BPEC, Jakarta.
- Fauzi, Ihsan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rosdakarya, 2004, Bandung.
- Hafiduddin, Didin, *Zakat dalam Perekonomian Modern*, 2008, Gema Insani Press, Jakarta.
- Hafiduddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, 2003, Gema Insani Press, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, 2008, Bumi Aksara, Jakarta.
- Lexy, J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, 2004, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Martoyo, Susilo, Kol. Kal. S.E., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2007, Edisi ke-5, BPFE Yogyakarta.
- Nasehuddin, Toto Syatori, *Metodologi Penelitian, Sebuah Pengantar*, 2008, STAIN Press., Cirebon.
- Nasution, Prof. Dr. S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, 2003, Tarsito, Bandung.
- Nawawi, H.Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisni Yang Kompetitif*, 2008, UGM Press.

- Qardawi, Yusuf, *Hukum Zakat*, 1997, Bina Ilmu, Ilmu Surabaya.
- Raharjo, Hendri, *Modul Perkuliahan Sistem Informasi Manajemen*, 2004, STIE Perbanas, Jakarta.
- Salam, Abdus. DZ. 2008. *Manajemen Sumber Daya Insani*, Cirebon: STAIN Press.
- Tim Penyusun Zakat Center, *Upaya Mengatasi Krisis Sosial*, 2006, Cirebon.
- Tim Penyusun, *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2010, STIE Perbanas Surabaya, [www.perbanas.edu](http://www.perbanas.edu)
- Udaya, A.M. Kadarman, Jusuf, *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, 2009, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yusanto, Muhammad Ismail & Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, 2002, Gema Insani Press, Yogyakarta.
- Zuhdi, Majsufuk, *Masail Fiqhiyyah*, 1986, CV Masagung, Jakarta.
- <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu>.
- <http://myquran.com/forum/showthread.php/20847-info-lembaga-zakat/page2>
- <http://rudiamir.blogspot.com/2009/01/pengertian-generasi-muda.html>
- [http://sosbud\\_kesejahteraan\\_sosial\\_kesejahteraan\\_masyarakat.htm](http://sosbud_kesejahteraan_sosial_kesejahteraan_masyarakat.htm)
- <http://maszakki.blogspot.com/2009/09/pengertian-fakir-dan-miskin.html>
- <http://sosiologihukum.blogspot.com/2009/07/manajemen-pengelolaan-zakat.html>
- <http://alkspoliban.blogdetik.com/2010/05/16/transformasi-bentuk-kelembagaan-pengelola-zakat-di-indonesia-perspektif-legislasi/>

