

Studi Manajemen Kelembagaan Amil Zakat di Kalimantan Selatan

Budi Rahmat Hakim

Abdul Gafur

Rohana Faridah

Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam

This research is to identify the management of institution and zakat funds, which is started with program planning activity, the form and system of institution management, socialization (effort) and institutional development, and institutional supervision on six zakat management organization (OPZ) in South Kalimantan area that consist of four BAZNAZ, namely BAZNAS Banjarmasin, BAZNAS Banjar baru, Baznas Tanah Laut & Baznas Barito Kuala coupled with two amil zakat institution (LAZ), namely LAZ Zakat House Banjarmasin and LAZ "Dhuafa Tersenyum". The research method employed is descriptive analysis which applies observation, interviews, and documentation techniques in collecting the data. The result of the research and the data analysis indicate that the management of zakat in South Kalimantan especially those performed by BAZ in Regency and city area have not yet been implemented optimally since the management principles (POAC) have not been fully applicable. From six zakat management organizations (OPZ) only two organizations indicate that these principles can be implemented well.

Key words: BAZNAS, LAZ, management, zakat

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengelolaan lembaga dan dana zakat, mulai dari kegiatan perencanaan program, bentuk dan sistem pengorganisasian lembaga, upaya sosialisasi dan pengembangan kelembagaan, serta bentuk pengawasan lembaga pada enam organisasi pengelola zakat (OPZ) di wilayah Kalimantan Selatan, terdiri dari empat BAZNAS, yakni BAZNAS Kota Banjarmasin, BAZNAS Kota Banjarbaru, BAZNAS Kabupaten Tanah Laut dan BAZNAS Kabupaten Barito Kuala, ditambah dengan dua Lembaga Amil Zakat (LAZ), yakni LAZ Rumah Zakat Cabang Banjarmasin dan LAZ Dhuafa Tersenyum. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif-analisis, dengan menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Berdasarkan temuan hasil penelitian dan analisis data dapat dinyatakan bahwa kegiatan pengelolaan zakat di Kalimantan Selatan terutama yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Kabupaten dan Kota belum maksimal dilaksanakan karena prinsip-prinsip manajemen (POAC) belum sepenuhnya dapat diterapkan. Hanya dua organisasi pengelola zakat dari enam OPZ yang diteliti menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dimaksud dapat dijalankan dengan baik.

Kata kunci: OPZ, BAZNAS, LAZ, manajemen, zakat.

Perkembangan pengelolaan zakat dalam beberapa tahun terakhir ini telah menunjukkan hal yang sangat mengembirakan. Hal yang mengembirakan adalah kesadaran berzakat di kalangan kaum muslimin di Indonesia telah mengalami kemajuan. Ini dapat dilihat dengan munculnya lembaga-lembaga atau badan amil zakat, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta.

Munculnya lembaga-lembaga amil zakat yang tumbuh bagaikan cendawan di muslim hujan, pada satu sisi, menampilkan sebuah harapan akan tertolongnya kesulitan hidup kaum dhuafa dan pada sisi lain, terselesaikannya masalah kemiskinan dan pengangguran. Namun, harapan ini akan tinggal harapan apabila lembaga amil zakat tidak memiliki orientasi dalam pemanfaatan dana zakat yang tersedia.

Agar dapat secara terus menerus meningkatkan kinerjanya, Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) seharusnya melakukan dan mengembangkan aliansi strategis dengan berbagai pihak, baik dalam hal pencarian dana, penyaluran dana, dan pengembangan publikasi. Bagi BAZ dan LAZ yang ingin terus berkembang dengan pesat, hal ini perlu dilakukan sehingga efektifitas dan efisiensi yang tinggi dalam pengelolaan zakat dapat terjadi.

Seluruh wilayah di Indonesia berupaya mengoptimalkan pengelolaan zakat, sehingga tujuan zakat dapat terealisasi sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah, tidak terkecuali Provinsi Kalimantan Selatan. Terlebih lagi provinsi ini memiliki penduduk muslim mayoritas. Dengan besarnya potensi zakat yang ada di Kalimantan Selatan, maka semestinya angka kemiskinan, tingkat pengangguran, maupun rendahnya kualitas SDM di daerah ini dapat diminimalisir bahkan dientaskan dengan baik.

Menurut data hasil riset yang telah dilakukan oleh BAZNAS bekerjasama dengan IPB dan IDB (2012), Provinsi Kalimantan Selatan menempati urutan kesembilanbelas sebagai wilayah yang memiliki potensi pendapatan zakat terbesar di seluruh Indonesia, yaitu sebesar Rp.784,212,018,967.11. (Rakornas BAZNAS, 2012). Sementara angka penghimpunan dana zakat, infaq dan shadaqah hingga akhir tahun 2012 baru mencapai Rp 3,806,324,737 atau 0,49 % dari potensi yang ada. (Bina Lembaga Zawa Kemenag Kalsel, 2012).

Data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara angka potensi dengan realisasi penghimpunan zakat yang dilakukan institusi pengelola zakat yang ada di daerah ini, sehingga masih banyak dana ZIS yang belum tergalai secara maksimal. Maka berdasarkan ini, tuntutan optimalisasi merupakan suatu keniscayaan yang mesti diwujudkan demi pemerataan kesejahteraan masyarakatnya.

Beranjak dari permasalahan inilah, riset tentang manajemen kelembagaan amil zakat di Provinsi Kalimantan Selatan sangat diperlukan, yaitu dengan menganalisa kinerja, program dan strategi pengelolaan yang telah dilakukan organisasi pengelola zakat di daerah ini, yang mencakup upaya perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan program penghimpunan dan penyaluran dana zakat (*actuating*) serta pengawasan (*controlling*) pengelolaan zakat yang telah dijalankan, sehingga dapat ditemukan akar persoalan yang menjadi faktor masih jauhnya angka realisasi dengan potensi zakat yang ada sekaligus diberikan konsep tawaran solusi atas permasalahan tersebut.

Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini manajemen kelembagaan amil zakat dibatasi pada pembahasan tentang upaya pengelolaan sebuah organisasi dalam rangka mengimplementasikan program-program pengelolaan dana ZIS berdasarkan prinsip manajemen. Sesuai dengan fokus pembahasan tersebut, lingkup bahasan penelitian ini mencakup sejumlah masalah terkait proses manajemen dalam ruang kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), serta pengawasan (*controlling*) kegiatan pengelolaan kelembagaan oleh badan/lembaga amil zakat yang ada di Kalimantan Selatan.

Untuk lebih terarahnya penelitian ini, sejumlah permasalahan yang menjadi fokus penelitian tersebut di atas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kegiatan perencanaan (*planning*) program dan pemetaan zakat yang dilakukan oleh badan/lembaga amil zakat yang ada di Kalimantan Selatan?
2. Bagaimana bentuk dan sistem pengorganisasian (*organizing*) pada badan/lembaga amil zakat yang ada di Kalimantan Selatan?

3. Bagaimana upaya sosialisasi terhadap eksistensi dan pengembangan kelembagaan (*actuating*) yang dilakukan oleh badan/lembaga amil zakat yang ada di Kalimantan Selatan?
4. Bagaimana bentuk dan sistem pengawasan (*controlling*) yang dilakukan oleh badan/lembaga amil zakat yang ada di Kalimantan Selatan?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk menelusuri secara sistematis dan terencana sehingga diperoleh gambaran objektif mengenai manajemen kelembagaan amil zakat di Kalimantan Selatan. Untuk maksud tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kegiatan perencanaan program dan pemetaan zakat yang dilakukan oleh institusi pengelola zakat yang ada di Kalimantan Selatan.
2. Mengidentifikasi bentuk dan sistem pengorganisasian pada institusi pengelola zakat yang ada di Kalimantan Selatan.
3. Mengidentifikasi upaya sosialisasi terhadap eksistensi dan pengembangan kelembagaan yang dilakukan oleh institusi pengelola zakat yang ada di Kalimantan Selatan.
4. Mengidentifikasi bentuk dan sistem pengawasan yang dilakukan oleh badan/lembaga amil zakat yang ada di Kalimantan Selatan.

Signifikansi Penelitian

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan guna laksana bagi praktisi di lapangan, yaitu:

1. Kegunaan teoritis; dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang

menajemen zakat terutama mengenai kelembagaan dan pengelolaan dana zakat. Selain itu diharapkan pula dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai masalah perzakatan di Indonesia.

2. Kegunaan praktis; dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau informasi bagi para amil dan pegiat zakat dalam rangka pengelolaan lembaga dan optimalisasi penghimpunan dan pendayagunaan dana zakat, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang sangat berarti terhadap pencapaian kesejahteraan umat.

Metode Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilaksanakan adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan untuk menggali dan memperoleh data yang berkenaan dengan masalah yang akan diangkat yaitu studi manajemen kelembagaan amil zakat di Kalimantan Selatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari subjek penelitian. Jadi pendekatan ini langsung menunjukkan *setting* dan individu-individu dalam *setting* itu secara keseluruhan; subjek penyelidikan baik berupa organisasi ataupun individu, tidak dipersempit menjadi variabel yang terpisah atau menjadi hipotesis, melainkan dipandang sebagai bagian dari suatu keseluruhan. Metode ini juga digunakan untuk mengungkap sesuatu dengan cara menghimpun data dalam keadaan sewajarnya (*natural setting*), mempergunakan cara kerja yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggungjawabkan secara kualitatif, sehingga tidak kehilangan sifat ilmiahnya. (Hadari Nawawi dan Hilmi Martini 1996, 175).

Lokasi, Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di beberapa Kabupaten dan Kota di wilayah Kalimantan Selatan dengan mengarahkan perhatian pada 6 (enam) organisasi pengelola zakat (OPZ) formal sebagai representasi dari sejumlah OPZ yang ada di Kalimantan Selatan. Enam OPZ tersebut terdiri dari 4 (empat) Badan Amil Zakat, yakni BAZNAS Kota Banjarmasin, BAZNAS Kota Banjarbaru, BAZNAS Kabupaten Tanah Laut dan BAZNAS Kabupaten Barito Kuala. Sisanya terdiri dari 2 Lembaga Amil Zakat (LAZ), yakni Rumah Zakat Cabang Banjarmasin dan Dhuafa Tersenyum yang keduanya berlokasi di Banjarmasin.

Pemilihan subjek penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi dana dan keterbatasan waktu dalam penelitian, sehingga dipilih beberapa OPZ yang relatif tidak terlalu jauh dengan domisili tim peneliti.

Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah manajemen kelembagaan zakat yang dilakukan oleh masing-masing organisasi pengelola zakat tersebut meliputi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* dalam upaya pelaksanaan program penghimpunan, penyaluran dan pendayagunaan dana zakat.

Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu serangkaian informasi yang digali dari hasil penelitian yang masih berupa fakta-fakta verbal atau berupa keterangan. (Muhammad Teguh 2005, 118). Dalam hal ini informasi yang digali adalah fakta-fakta dan keterangan mengenai manajemen zakat di beberapa organisasi pengelola zakat yang telah ditentukan dalam penelitian ini.

Data yang digali dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Profil kelembagaan yang memuat; visi dan misi, program kerja, struktur pengurus dan data personalia amil.

2. Bentuk kegiatan perencanaan program dan pemetaan zakat.
3. Bentuk dan sistem pengorganisasian.
4. Upaya sosialisasi dan pengembangan kelembagaan.
5. Bentuk dan sistem pengawasan.

Pihak-pihak yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini meliputi sejumlah pengurus atau pemimpin formal organisasi pengelola zakat di Kalimantan Selatan. Adapun sumber data yang akan digunakan oleh tim peneliti untuk dianalisa dalam penelitian ini ada dua, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer.

Data primer adalah data-data murni yang diperoleh dan digali secara langsung dari sumber utama atau sumber asli. (Muhammad Teguh 2005, 122). Data primer dalam penelitian ini berasal dari informasi dan keterangan para pengurus dan amil, serta dokumen yang ada di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Banjarmasin, BAZNAS Kota Banjarbaru, BAZNAS Kabupaten Tanah Laut dan BAZNAS Kabupaten Barito Kuala, ditambah dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ) Rumah Zakat Cabang Banjarmasin dan LAZ Dhuafa Tersenyum.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian. (Wahyu Purhantara 2010, 79). Data sekunder diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal ilmiah, penelitian-penelitian terdahulu, dan koran yang terkait dengan manajemen lembaga zakat.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data lapangan dilakukan dengan menggunakan sarana observasi, wawancara dan metode dokumentasi.

1. Observasi, yaitu metode pengumpulan data melalui proses pengamatan dengan

teliti dan secara langsung terhadap obyek yang diteliti, kemudian dicatat dengan cermat dan sistematis. (Muhammad Teguh 2005, 133-134). Dalam hal ini data yang dikumpulkan adalah data-data yang terkait dengan manajemen lembaga zakat, dan obyek yang diamati dalam penelitian ini adalah lembaga-lembaga amil zakat yang telah ditentukan sebagai obyek penelitian.

2. Wawancara, yaitu metode pengumpulan data melalui percakapan dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi dan motivasi, antara pihak pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertentu kepada pihak yang diwawacara (*interviewee*). (Wahyu Purhantara 2010, 80-81). Pihak-pihak yang diwawacara dalam penelitian ini adalah para pengurus dan amil zakat di lembaga-lembaga amil zakat yang telah ditentukan dalam penelitian ini.
3. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan peneliti. (Basrowi & Suwandi 2008, 158). Data-data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang bersumber dari lembaga-lembaga amil zakat yang terkait dengan manajemen kelembagaannya.

Observasi ditempuh untuk melihat kondisi obyektif realitas sosial baik berupa partisipasi maupun proses yang ada di lapangan, sedangkan wawancara digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam. Metode dokumentasi juga dilakukan dengan mempelajari dan mengumpulkan data dan dokumen yang terkait dengan masalah yang akan diteliti, baik berupa catatan tertulis, hasil penelitian dan lain sebagainya. Selain observasi, wawancara dan metode dokumentasi, peneliti juga melakukan kajian literatur. Hal

ini ditujukan untuk memperoleh dasar-dasar teori dan sekaligus untuk digunakan sebagai acuan dalam menganalisis data.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif-analisis, yaitu metode penelitian yang menggambarkan dan menguraikan data-data empirik yang diperoleh di lapangan, kemudian dianalisis secara mendalam dengan menggunakan pendekatan empiris, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen, yakni *planning, organizing, actuating* dan *controlling*.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan bersamaan waktunya dengan pengumpulan data itu sendiri dan juga setelah proses pengolahan data. Data yang telah diperoleh secara bertahap diklasifikasi, disaring, diidentifikasi, digeneralisasi dan kemudian ditarik konstruksi-konstruksi teoritisnya. Lewat proses itu, peneliti berupaya memahami data, menyusun kategorisasi dan mengidentifikasi karakteristik masing-masing kategori hingga jelas beda satu dengan lainnya.

Temuan Hasil Penelitian

Penyajian Data

1. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Banjarmasin
 - a. Kegiatan Perencanaan Program (*Planning*)

Berdasarkan hasil wawancara dan pengumpulan data yang dilakukan dengan pengurus BAZNAS Kota Banjarmasin, dalam perencanaan program beserta *budgetingnya*, BAZNAS Kota Banjarmasin setiap tahunnya selalu berusaha menyempurnakan program atau kegiatan yang telah ada. Kegiatan-kegiatan lembaga antara lain berupa program Bedah Rumah, program pengumpulan infaq "Mohon Dua Ribu", pembentukan Unit Pengumpul

Zakat (UPZ) pada instansi-instansi pemerintah dengan target pencapaian nominal tertentu, seperti pada PDAM Banjarmasin dengan target pencapaian sebesar 5 juta sebulan.

Dalam membuat pemetaan dan inventarisasi data *muzakki* dan *mustahiq*, BAZNAS Kota Banjarmasin tidak memiliki daftar orang-orang tertentu. Data para *muzakki* diperoleh berdasarkan *muzakki* yang datang langsung ke kantor BAZNAS Kota Banjarmasin untuk menyerahkan zakat, infaq dan sedekahnya. Sedangkan para *mustahiq* diinventarisir berdasarkan data yang didapatkan dari unit RT, Kelurahan dan Kecamatan (data berdasarkan masyarakat yang dianggap tidak mampu).

Dalam program pemberian beasiswa untuk siswa-siswa sekolah, data mustahik diperoleh dari Dinas Pendidikan Nasional Kota Banjarmasin serta data yang didapat dari Bagian Mapenda Kemenag Kota Banjarmasin.

b. Bentuk dan Sistem Pengorganisasian Lembaga (*Organizing*)

Struktur organisasi BAZNAS Kota Banjarmasin terdiri dari Pelindung, Badan Penasehat, Dewan Pertimbangan, Komisi Pengawas serta Badan Pelaksana. Dari struktur atas, Pelindung terdiri dari Wali Kota Banjarmasin dan Ketua DPRD Kota Banjarmasin. Sedangkan Badan Pelaksana terbagi atas seksi-seksi tertentu sesuai dengan tugas yang sudah ditetapkan.

Secara organisasional, dalam menjalankan aktivitas lembaga sehari-harinya, kegiatan BAZNAS Kota Banjarmasin dioperasionalkan oleh beberapa PNS yang diperbantukan dari Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin.

Peran dan kapasitas SDM (amil) pada lembaga ini masih belum optimal. Hal ini antara lain disebabkan karena belum dimilikinya petunjuk teknis dan *job description* yang jelas dalam pelaksanaan tugas keamilan mereka. Di samping itu juga dikarenakan status mereka yang juga sebagai PNS menuntut mereka harus membagi waktu dan tenaga mereka antara tugas kantor dan tugas sebagai amil/tenaga sekretariat.

Dalam hal ketersediaan dukungan perangkat lunak (*software*) yang digunakan dalam pengelolaan zakat BAZNAS Kota Banjarmasin sudah memanfaatkan program yang ada di mana kehadiran *software* ini (SiMBA) dianggap cukup mendukung dalam operasionalisasi lembaga.

c. Upaya Sosialisasi dan Pengembangan Kelembagaan (*Actuating*)

Berbagai bentuk sosialisasi telah diupayakan dalam rangka optimalisasi penghimpunan dana ZIS. Sosialisasi berupa menjalankan berbagai macam program promosi antara lain memasang iklan di televisi lokal (Banjar TV dan TVRI Kalsel). Mensosialisasikan sadar zakat dan menganjurkan untuk infaq dan sedekah kepada masyarakat melalui media cetak (seperti baliho, brosur dan spanduk).

Pola pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui pola konsumtif dan pola produktif. Pemberian bantuan produktif ditujukan bagi kaum dhuafa. Pemberian bantuan produktif ditujukan kepada para pedagang, pengusaha kecil serta lainnya melalui pinjaman modal bergulir. Pemberian bantuan juga diberikan kepada mesjid dan mushola, perbaikan fisik sarana pendidikan, pemberian beasiswa

bagi siswa yang tidak mampu.

Berbagai kendala dihadapi dalam upaya manajemen dana ZIS. Kendala terbesar adalah tentu saja karena kesibukan para pengurusnya. Dengan jumlah SDM (amil) yang terbatas, dan ditambah lagi karena mereka harus berbagi antara pekerjaan di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin dengan peran sebagai amil di BAZNAS Kota Banjarmasin maka kondisi itu cukup menghambat jalannya lembaga ini.

- d. Bentuk Pengawasan Internal dan Eksternal Lembaga yang dilakukan (*Controlling*)

Dalam susunan pengurusnya, BAZNAS Kota Banjarmasin memiliki Komisi Pengawas, yang tentu saja fungsinya adalah sebagai pengawas terhadap lembaga ini. Media massa sebagai sebuah instrumen yang turut serta menyoroti bagaimana jalannya lembaga ini secara tidak langsung juga berperan serta dalam proses pengawasan. Sistem pelaporan pengelolaan dana ZIS dilakukan secara berkala, yaitu sebulan sekali. Namun pelaporan yang disajikan hanya untuk pihak internal saja.

2. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Banjarbaru

- a. Kegiatan Perencanaan Program (*Planning*)

Pelaksanaan program pengelolaan zakat pada BAZNAS Kota Banjarbaru belum terencana secara sistematis. Perencanaan program beserta *budgeting* yang diterapkan masih sangat sederhana. Demikian pula terkait program penghimpunan dan penyaluran dana belum ada pemetaan dan inventarisasi data *muzakki* dan *mustahiq*, sehingga database kedua hal tersebut juga belum dimiliki secara khusus oleh BAZNAS Kota Banjarbaru. Sementara sebagian

data mustahik dari kelompok dhuafa hanya bersumber dari data dari Kantor Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjarbaru.

- b. Bentuk dan Sistem Pengorganisasian Lembaga (*Organizing*)

Struktur organisasi inti BAZNAS Kota Banjarbaru terdiri atas Ketua, Sekretaris, Bendahara dan Anggota. Pergantian pengurus dilakukan setiap 3 tahun sekali. Peran dan kapasitas SDM (amil) dalam lembaga bersangkutan cukup aktif dalam hal penerimaan dan penyaluran zakat. Namun menurut pengurus, kinerja BAZNAS tersebut tidak didukung oleh perhatian dan kebijakan Pemerintah Kota setempat, terutama terkait kelengkapan sarana dan prasarana serta fasilitas organisasi, termasuk belum adanya kantor untuk sekretariat BAZNAS Kota Banjarbaru, sementara ini mereka hanya bisa menumpang di Kantor Dinas Sosial untuk melakukan kegiatan administrasi.

Sistem teknologi informasi sebagai media pendukung kegiatan pelaksanaan program berupa aplikasi zakat (SiMBA) belum sepenuhnya bisa diimplementasikan pada lembaga ini, dikarenakan ketidaktersediaannya dukungan perangkat keras maupun lunak (*software*) berupa jaringan internet, di samping itu juga belum adanya tenaga sekretariat tetap yang secara khusus bertugas sebagai operator aplikasi tersebut.

- c. Upaya Sosialisasi dan Pengembangan Kelembagaan (*Actuating*)

Berbagai bentuk sosialisasi telah diupayakan dalam rangka optimalisasi penghimpunan dana ZIS. Sosialisasi berupa menjalankan berbagai macam program promosi antara lain memasang spanduk yang

besar di tempat strategis. Spanduk berisi himbauan kepada masyarakat agar mau menyalurkan ZIS-nya pada BAZNAS Kota Banjarbaru. Selain itu sosialisasi juga dilakukan dengan mengirimkan surat edaran resmi kepada SKPD-SKPD yang ada di Kota Banjarbaru. Pola pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat hanya pada momen-momen tertentu seperti di bulan Ramadhan yang sifatnya pun masih konsumtif. Seperti santunan zakat kepada para fakir miskin, muafaf, orang lanjut usia serta orang yang terlantar. Sedangkan penyaluran dana produktif masih belum pernah diprogramkan.

Berbagai kendala dihadapi dalam upaya manajemen dana ZIS. Kendala terbesar adalah pemanfaatan dana yang tidak bisa efektif karena terkait dengan minimnya pemasukan/penghimpunan dana ZIS.

d. Bentuk Pengawasan Internal dan Eksternal Lembaga yang dilakukan (*Controlling*)

Bentuk kontrol lembaga hanya dilakukan melalui penyampaian laporan berkala kepada internal lembaga, adapun audit eksternal belum dilakukan secara khusus. Sedangkan sistem pelaporan pengelolaan dana ZIS masih dilakukan secara manual. Sistem pelaporan pengelolaan dana ZIS dilakukan secara berkala, yaitu sebulan sekali. Namun pelaporan yang disajikan hanya untuk pihak internal saja.

3. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanah Laut

a. Kegiatan Perencanaan Program (*Planning*)

Berdasarkan pengumpulan data dan hasil wawancara yang dilakukan dengan pengurus BAZNAS Kabupaten Tanah Laut, bahwa lembaga ini

belum mempunyai perencanaan khusus dalam penyusunan program kegiatan, baik terkait dengan program pengumpulan maupun penyaluran dana ZIS. Rencana kerja terkadang juga hanya dibuat berdasarkan tuntutan pembuatan usulan yang diajukan kepada Kemenag Provinsi Kalsel maupun Pemkab Tala.

Program *fund rising* maupun *budgeting* untuk optimalisasi pengumpulan dana ZIS dan efektivitas penyaluran juga belum sepenuhnya dilakukan. Penghimpunan dana ZIS lebih banyak dilakukan melalui Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang ada di masing-masing instansi SKPD di lingkungan Pemkab Tanah Laut, di samping juga sebagian dari para muzakki perorangan seperti para pengusaha dan lain sebagainya. Program-program pendistribusian dana ZIS lebih banyak dilakukan secara kondisional, menyesuaikan dengan ketersediaan dana yang terkumpul dari para *muzakki*.

Terkait pemetaan zakat, BAZNAS Kab. Tanah Laut juga belum pernah melakukan praktik pemetaan secara khusus mengenai potensi zakat maupun kantong-kantong *mustahik* zakat yang ada di wilayah Kabupaten Tanah Laut. Inventarisasi para *mustahik* dilakukan oleh masing-masing BAZ di tingkat Kecamatan maupun oleh pihak Kelurahan. Karena itu pula database *muzakki* maupun *mustahik* belum tercover secara memadai pada lembaga ini.

b. Bentuk dan Sistem Pengorganisasian Lembaga (*Organizing*)

Berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang menaunginya, maka sebagai sebuah organisasi pengelola zakat, kepengurusan BAZNAS Kabupaten Tanah Laut

yang dibentuk berdasarkan SK Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalsel terdiri dari Dewan Pengawas, Dewan Pertimbangan dan Badan Pelaksana. Pada unsur Badan Pelaksana sendiri terdapat 3 bidang yang menangani masing-masing program yakni bidang pengumpulan, bidang pendistribusian dan bidang pengembangan.

Secara organisasi, BAZNAS Kabupaten Tanah Laut berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Tanah Laut dan Kantor Kementerian Agama setempat. Dalam kepengurusannya (2013-2016) lembaga ini melibatkan berbagai unsur baik dari Pemerintah Kabupaten, Kementerian Agama, kalangan ulama maupun tokoh masyarakat setempat. Pimpinan lembaga dipegang oleh Sekretaris Daerah sebagai Ketua Badan Pelaksana.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, aktivitas kinerja dan peran pengurus masih belum sepenuhnya efektif. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar pengurus kebetulan juga berkiprah di berbagai instansi pemerintah maupun swasta sehingga mempunyai tugas, pekerjaan dan kesibukan masing-masing. Di samping itu, BAZNAS Kabupaten Tanah Laut juga belum memiliki pegawai tetap atau tenaga sekretariat yang secara khusus menangani pengelolaan administrasi dan teknis kegiatan pengumpulan maupun penyaluran zakat.

Administrasi pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tanah Laut masih secara manual, demikian pula pengorganisasian kegiatan juga belum tersistem secara baik. Meskipun program aplikasi Sistem Manajemen Informasi BAZNAS (SiMBA)

sebenarnya sudah tersedia dan ditrainingkan oleh BAZNAS Provinsi, namun aplikasi ini belum efektif dijalankan dikarenakan masih minimnya ketersediaan dukungan perangkat informasi teknologi seperti jaringan internet dan keterbatasan tenaga operator tetap yang menangani hal tersebut.

c. Upaya Sosialisasi dan Pengembangan Kelembagaan (*Actuating*)

Dalam rangka optimalisasi penghimpunan dana ZIS, BAZNAS Kabupaten Tanah Laut melakukan upaya sosialisasi dan koordinasi berupa pertemuan secara berkala dengan mengundang semua UPZ di semua instansi, para pengurus BAZ Kecamatan dan kalangan pengusaha dari beberapa perusahaan setempat.

BAZNAS Kabupaten Tanah Laut belum memiliki buletin atau majalah khusus yang digunakan sebagai media sosialisasi dan komunikasi publik, sehingga program-program kegiatan yang dilaksanakan tidak terdokumentasikan dan terpublikasikan kepada masyarakat.

Untuk program pendistribusian zakat dilakukan dengan pola penyaluran bersifat konsumtif dan produktif. Zakat konsumtif diarahkan dalam bentuk pemberian uang tunai maupun paket sembako kepada para dhuafa, anak-anak panti asuhan, dan muallaf. Sedangkan zakat produktif disalurkan kepada para pedagang sayur keliling berupa bantuan modal bergulir.

d. Bentuk Pengawasan Internal dan Eksternal Lembaga yang dilakukan (*Controlling*)

Sebagai suatu lembaga publik, BAZNAS Kabupaten Tanah Laut menyampaikan laporan dan pertanggung jawaban kegiatan per

tahun kepada Bupati, dan para Kepala Dinas (UPZ) dan instansi swasta/perusahaan yang menyerahkan dana ZIS-nya. Sistem pelaporan belum dilakukan secara terintegrasi dengan sistem manajemen informasi zakat BAZNAS Pusat dan Provinsi sehingga belum dapat dipantau secara langsung angka perolehan maupun penyaluran yang dilakukan lembaga ini.

Informasi pelaporan dana juga tidak dipublikasikan melalui media massa, website atau sarana informasi lainnya sehingga kontrol lembaga belum berjalan secara efektif. Selain itu audit internal maupun eksternal lembaga hanya terbatas pada penggunaan dana bantuan operasional Kemenag, sementara terkait dengan pengelolaan dana ZIS belum dilakukan secara khusus.

4. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Barito Kuala

a. Kegiatan Perencanaan Program (*Planning*)

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Barito Kuala tidak banyak memiliki perencanaan program, baik dalam hal penghimpunan maupun dalam pendistribusian. Di antara program yang dijalankan dalam program penghimpunan dana Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) adalah dengan sistem pemotongan gaji para pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah dan Kementerian Agama Kabupaten Barito Kuala. Program penghimpunan yang dilakukan tidak menggunakan sistem targeting.

Dalam rangka pemetaan data muzakki, BAZNAS ini bekerjasama dengan UPZ-UPZ yang ada di wilayah Kabupaten Barito Kuala. Sedangkan data *mustahik* secara

khusus belum dilakukan pemetaannya.

b. Bentuk dan Sistem Pengorganisasian Lembaga (*Organizing*)

BAZNAS Kabupaten Barito Kuala dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Barito Kuala, yang susunan kepengurusannya diusulkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Barito Kuala berdasarkan hasil koordinasi dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kabupaten Barito Kuala.

Struktur organisasi BAZNAS Kabupaten Barito Kuala terdiri dari Badan Pelaksana, Dewan Pertimbangan dan Komisi Pengawas. Badan Pelaksana terdiri dari satu orang Ketua dibantu oleh tiga orang Wakil Ketua, satu orang Sekretaris dan tiga orang Wakil Sekretaris serta satu orang Bendahara. Dewan Pertimbangan terdiri dari satu orang Ketua, satu orang Wakil Ketua, satu orang Sekretaris, dan dibantu oleh empat orang Anggota. Sedangkan Komisi Pengawas terdiri dari satu orang Ketua, satu orang Wakil Ketua, dan satu orang Sekretaris, ditambah dengan lima orang Anggota.

SDM pengurus dan pengelola BAZNAS Kabupaten Barito Kuala hampir seluruhnya diisi oleh para Pegawai Negeri Sipil dari Pemerintahan Daerah dan Kementerian Agama Kabupaten Barito Kuala. Sehingga para pengelolanya memiliki peran ganda, yaitu selain sebagai amil, mereka juga berperan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam sistem akuntansi pelaporan dan manajemen informasi BAZNAS Kabupaten Barito Kuala belum menerapkan secara penuh aplikasi SiMBA yang ditrainingkan BAZNAS Provinsi karena terkendala

perangkat pendukung seperti jaringan internet dan SDM pengelolanya.

c. Upaya Sosialisasi dan Pengembangan Kelembagaan (*Actuating*)

Sosialisasi yang dijalankan oleh BAZNAS Kabupaten Barito Kuala selama ini adalah dengan cara mendistribusikan selebaran kepada masyarakat, khususnya kepada para muzakki yang potensial. Sosialisasi ini dilakukan bekerjasama dengan UPZ-UPZ yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Kuala. Cara lain yang ditempuh dalam mensosialisasikan ZIS kepada masyarakat adalah dengan mengadakan seminar atau orientasi tentang zakat.

Pola pendistribusian dana ZIS yang terhimpun kepada para *mustahik* adalah dengan memberikan program beasiswa kepada masyarakat yang tidak mampu. Selain itu dana ZIS disalurkan secara konvensional dan bersifat konsumtif, yaitu dengan mendistribusikannya kepada kaum fakir miskin.

Dalam pengelolaan dana ZIS yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Barito Kuala terdapat beberapa kendala, di antaranya; *pertama*, kurangnya koordinasi antara pimpinan pengelola dengan staf dan amil zakat di bawahnya; *kedua*, karena para pengelola sendiri memiliki peran ganda dalam pekerjaannya, maka tentunya mereka tidak bisa memfokuskan diri mereka sepenuhnya dalam mengelola BAZNAS.

d. Bentuk Pengawasan Internal dan Eksternal Lembaga Yang Dilakukan (*Controlling*)

BAZNAS Kabupaten Barito Kuala masih belum memiliki pengawasan, baik dari lembaga inter-

nal maupun dari lembaga eksternal. Laporan pengelolaan dana ZIS disampaikan secara rutin setiap enam bulan sekali kepada para *muzakki*. Adapun pengelolaan dana yang dilaporkan kepada Kementerian Agama Kabupaten Barito Kuala, dilakukan secara rutin setiap satu bulan sekali.

5. Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dhuafa Tersenyum

a. Kegiatan Perencanaan Program (*Planning*)

Dalam kegiatan pengelolaan organisasi Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dhuafa Tersenyum belum memiliki perencanaan program secara khusus. Kegiatan yang dilaksanakan terkait program penghimpunan dan penyaluran lebih banyak dilakukan secara instan dan kondisional. Lembaga ini lebih banyak mengorientasikan program penyaluran dan ZIS untuk pelayanan kesehatan dengan membuka klinik pengobatan dan persalinan secara gratis bagi warga kurang mampu. Selain itu LAZ Dhuafa Tersenyum juga bekerjasama dengan pihak ta'mir mesjid maupun lembaga keagamaan lain di masyarakat dalam program pemeriksaan kesehatan gratis dan khitanan massal. Dalam jangka panjang lembaga ini merencanakan program pembangunan rumah sakit yang ditujukan untuk pelayanan kesehatan bagi masyarakat yang tidak mampu.

Dalam program pengumpulan Dhuafa Tersenyum lebih banyak mengoptimalkan pengumpulan dana melalui Kotak Infaq dengan menyebarkan setiap kotak di beberapa pusat perbelanjaan dan tempat pelayanan umum. Pihak manajemen menargetkan pendapatan sebesar Rp. 100.000 per bulan pada setiap kotak infaqnya.

Diharapkan dengan jumlah kotak infak sebanyak 600 buah yang disebar, akan terkumpul dana infaq sebesar Rp. 60.000.000 per bulan. Dengan optimalisasi pengumpulan dana infaq tersebut pendapatan ZIS yang terhimpun mengalami peningkatan rata-rata sebesar 10% dalam setiap tahunnya.

b. Bentuk dan Sistem Pengorganisasian Lembaga (*Organizing*)

Struktur organisasi LAZ Dhuafa Tersenyum terdiri dari Dewan Pembina dan Dewan Pelaksana. Dewan Pembina terdiri dari satu orang Ketua dibantu oleh satu orang Wakil Ketua dan tiga orang anggota. Sedangkan Dewan Pelaksana terdiri dari satu orang Direktur dibantu oleh satu orang Sekretaris, satu orang Bendahara dan satu orang General Manager.

Saat ini Lembaga Zakat Dhuafa Tersenyum memiliki 15 tenaga amil. Sistem rekrutmen para amil di lembaga ini tidak jauh berbeda dengan sistem rekrutmen pada lembaga-lembaga perusahaan pada umumnya, yaitu dengan membuka lowongan kerja dan calon amil nantinya akan memasukkan berkas lamaran ke LAZ Dhuafa Tersenyum, dengan syarat pendidikan calon amil berpendidikan lulus Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA). Jika ada calon amil yang diterima, maka ia akan diikutsertakan dalam program *training* amil selama 1 tahun.

Dalam sistem pelaporan LAZ Dhuafa Tersenyum masih menggunakan data manual dengan program *Microsoft Excel* dan belum menerapkan akuntansi standar dan sistem manajemen informasi secara online.

c. Upaya Sosialisasi dan Pengembangan Kelembagaan (*Actuating*)

Bentuk sosialisasi LAZ Dhuafa Tersenyum dalam mengoptimalkan penghimpunan dana Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) adalah melalui iklan di media cetak dan elektronik seperti televisi dan koran. Di samping iklan, lembaga ini mengembangkan penghimpunan dana ZIS melalui lobi terhadap para muzakki atau calon donatur yang sudah ditarget, dan melalui pengembangan informasi terhadap relasi atau donatur tetap yang sudah ada.

Sedangkan pola pendistribusiannya terstruktur ke dalam tiga sektor, yaitu sektor pelayanan kesehatan atau pengobatan gratis, sektor pendidikan dengan program beasiswa, dan sektor wirausaha dengan memberikan pinjaman lunak kepada masyarakat miskin untuk berwirausaha. Dengan memperhatikan ketiga sektor pendistribusian dana ZIS tersebut, maka pendistribusiannya lebih banyak disalurkan pada sektor yang bersifat konsumtif.

d. Bentuk Pengawasan Internal dan Eksternal Lembaga yang Dilakukan (*Controlling*)

Lembaga Amil Zakat Dhuafa Tersenyum memiliki dewan penasihat di dalam struktur organisasinya. Dewan penasihat inilah yang melakukan pengawasan terhadap pengelolaan lembaga ini.

Adapun auditing keuangannya, hanya dilaksanakan secara internal, dan tidak ada auditing yang dilakukan oleh pihak di luar struktur organisasi lembaga ini secara eksternal.

6. Rumah Zakat Cabang Banjarmasin

a. Kegiatan Perencanaan Program (*Planning*)

Perencanaan program dan segala kebijakan strategis dalam pengelolaan zakat oleh Rumah Zakat Cabang Banjarmasin dilakukan oleh Rumah Zakat Indonesia (RZI) yang berpusat di Bandung. Semua cabang termasuk di Banjarmasin hanya sebagai eksekutor program. Termasuk dalam hal ini adalah kebijakan terkait *budgetting*. Sehingga semua kegiatan baik terkait penghimpunan maupun pendistribusian mempunyai standar program yang sama di semua cabang Rumah Zakat di seluruh Indonesia.

Program pendistribusian Rumah Zakat Cabang Banjarmasin mengacu kepada program yang sudah ditetapkan pusat yakni Senyum Sehat (bidang kesehatan), Senyum Mandiri (bidang ekonomi), Senyum Juara (pendidikan), Senyum Lestari (lingkungan). Dalam hal penghimpunan dana ZIS, Rumah Zakat menggunakan sistem *targeting*. Target penghimpunan pertahun dipatok pusat untuk masing-masing cabang yang ada. Dari target yang ditetapkan didistribusikan lagi untuk masing-masing agen lapangan (*zakat agency*) yang bertugas sebagai kolektor dana sekaligus sebagai *marketing* program. Sampai saat ini Rumah Zakat Cabang Banjarmasin sudah memiliki 19 tenaga/agen lapangan.

Adapun pemetaan muzakki dan mustahik zakat langsung dikantongi agen lapangan masing-masing yang kemudian disampaikan kepada bagian admin untuk dimasukkan dalam database yang setiap tahunnya selalu di-*update*.

b. Bentuk dan Sistem Pengorganisasian Lembaga (*Organizing*)

Dalam struktur organisasi keamilan Rumah Zakat Cabang Banjarmasin terdapat istilah Amil Reguler (pegawai tetap) dan Amil Non-Reguler (agen lapangan, relawan/mitra pelaksana program). Lembaga ini dipimpin oleh seorang pimpinan cabang (*Branch Manager*) yang membawahi divisi keuangan (*Finance of Branch*) dan divisi pelayanan (*Customer Service*). Dalam bagian struktur terdapat bagian khusus yang menangani Kotak infaq (SICO) dan tenaga *marketing* program/konsultan zakat (*Zakat Agency*).

Khusus untuk tenaga konsultan zakat (*Zakat Agency*) yang bertugas di lapangan sifatnya tidak mengikat dan bisa kerja sambilan, bahkan beberapa agen ada yang masih berstatus sebagai mahasiswa. Dalam pelaksanaan program penyaluran, Rumah Zakat Cabang Banjarmasin mempunyai mitra kerjasama sebagai pelaksana maupun pendamping program, yang terdiri dari Indonesia Juara Foundation (IJF) yang menangani program beasiswa pendidikan, Citra Sehat Foundation (CSF) yang menangani program kesehatan, Mandiri Daya Insan (MDI) yang menangani program pemberdayaan ekonomi dan kewirausahaan, serta Komite Relawan Nasional (KRN).

Para amil yang terdiri dari latar belakang pendidikan diberikan *training* keamilan dan *breifing* secara berkala baik terkait materi motivasi maupun *fiqh* zakat. *Briefing* yang dilaksanakan 2 (dua) kali setiap minggu ini juga sekaligus sebagai latihan kemampuan komunikasi

para amil terutama bagi tenaga *zakat agency* yang berhadapan langsung dengan para calon muzakki.

Berdasarkan wawancara dengan manajer Rumah Zakat Cabang Banjarmasin, ketersediaan dan kemampuan tenaga amil di lembaga mereka sudah cukup memadai. Demikian pula dengan ketersediaan dukungan perangkat lunak (*software*) berupa sistem informasi zakat secara online dengan pusat.

c. Upaya sosialisasi dan pengembangan kelembagaan (*Actuating*)

Sebagai bentuk sosialisasi lembaga dan pemasaran program, Rumah Zakat Cabang Banjarmasin melakukan promosi melalui berbagai media dan event. Promosi berupa iklan melalui media cetak dan elektronik dilakukan secara nasional oleh Rumah Zakat Indonesia. Selain itu diterbitkan pula majalah dan buletin yang didistribusikan oleh pusat sebagai media informasi untuk para muzakki dan donatur yang mengamankan dana mereka. Selain itu Rumah Zakat Cabang Banjarmasin juga menjalin mitra dengan sponsor dan lembaga lain dalam rangka realisasi program penyaluran dan pelaksanaan event kegiatan.

Adapun jenis program penyaluran yang dilakukan Rumah Zakat Cabang Banjarmasin bersifat konsumtif (berupa bantuan tunai dan berbentuk paket) dan bersifat produktif (berupa modal usaha dan pemberdayaan ekonomi). Dalam mendistribusikan dana ZIS tersebut Rumah Zakat Cabang Banjarmasin menggunakan para relawan yang juga bertugas sebagai pendamping program. Kunjungan rutin (*home visit*) juga dilakukan Rumah Zakat Cabang Banjarmasin guna meman-

tau penggunaan dana yang diberikan.

d. Bentuk pengawasan internal dan eksternal lembaga yang dilakukan (*Controlling*)

Sebagai eksekutor program dari pusat, Rumah Zakat Cabang Banjarmasin menyampaikan laporan berkala per tahun kepada Rumah Zakat Indonesia untuk diaudit secara internal. Dalam struktur kelembagaan RZI terdapat Dewan Syariah dan Komisi Pengawas yang melakukan kontrol terhadap pengelolaan dana ZIS, baik terkait dengan program pengumpulan maupun penyaluran dana ZIS. Rumah Zakat Indonesia juga melakukan evaluasi program melalui pertemuan rutin dengan semua cabang untuk memonitor capaian program yang telah dijalankan. Sementara itu, audit eksternal terhadap Rumah Zakat secara keseluruhan dilakukan oleh kantor akuntan publik. Sebagai kantor cabang, maka Rumah Zakat Cabang Banjarmasin hanya sebagai perpanjangan tangan dan pelaksana program yang kemudian hasil pelaksanaannya disampaikan ke pusat.

Analisis Data

1. Kegiatan Perencanaan Program dan Pemetaan Zakat

Dari enam lembaga pengelola zakat yang diteliti hanya dua lembaga yang melaksanakan kegiatan perencanaan program, yakni BAZNAS Kota Banjarmasin dan LAZ Rumah Zakat Cabang Banjarmasin. Sementara empat lembaga yang terdiri dari tiga BAZNAS Kabupaten dan Kota dan satu LAZ Dhuafa Tersenyum belum memiliki perencanaan jelas dalam penyusunan program pengelolaan zakat.

Program penghimpunan dana ZIS yang dilakukan keempat lembaga dimaksud tidak memiliki target khusus dalam angka perolehan zakat pertahun. Demikian pula halnya terkait dengan data para muzakki dan potensi sampai kepada data mustahik belum sepenuhnya tercover dalam database masing-masing lembaga. Hal tersebut dikarenakan pemetaan zakat belum pernah dilakukan secara khusus.

Sebagai sebuah lembaga, sudah seharusnya jika semua program kegiatan mempunyai rencana kerja yang disusun berdasarkan kondisi lapangan dan kemampuan sumber daya manusia lembaga. Dengan dimilikinya rencana kerja, maka aktifitas lembaga pengelola zakat menjadi terarah dan tidak berjalan secara instan.

Di samping itu agar dana dapat tersalur kepada yang benar-benar berhak, maka harus ada suatu pemetaan mustahik dan mekanisme penyaluran yang jelas. Termasuk dalam hal ini adalah melakukan penyeleksian terhadap setiap penyaluran dana yang akan dilakukan. Apakah dana yang disalurkan telah sesuai dengan ketentuan syariah, prioritas dan kebijakan lembaga. Prioritas penyaluran perlu dilakukan, hal ini berdasarkan survey lapangan, baik dari sisi *asnaf* mustahik maupun bidang garapan (ekonomi, pendidikan, dakwah, kesehatan, sosial dan sebagainya). Prioritas ini harus dilakukan mengingat terbatasnya sumber daya dan dana dari lembaga. Dari temuan hasil penelitian, beberapa hal ini belum sepenuhnya bisa diterapkan oleh organisasi pengelola zakat yang ada di Kalimantan Selatan.

2. Bentuk dan Sistem Pengorganisasian

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang diperoleh dari struktur organisasi enam lembaga zakat yang diteliti, ditemukan bahwa para pengelola zakat di Badan Amil Zakat Nasional

memiliki dwifungsi, yaitu selain sebagai pengelola lembaga zakat, ternyata sebagian besar mereka memiliki profesi sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berbeda halnya dengan para pengelola (amil) zakat di Lembaga Amil Zakat di Kalimantan Selatan, yang memang berprofesi secara khusus sebagai amil zakat di lembaga yang bersangkutan. Fakta ini menunjukkan bahwa fungsi ganda dari pekerjaan para pengelola zakat di BAZNAS menjadikan kinerja mereka menjadi tidak optimal. Bahkan kebanyakan dari mereka hanya sebatas "pasang nama" dalam struktur pengelola BAZNAS.

Dalam teori manajemen organisasi disebutkan bahwa dalam sebuah organisasi diperlukan adanya pembagian kerja, penentuan wewenang siapa-siapa yang harus memimpin dan dipimpin, cara-cara bekerja agar tidak terjadi tumpang tindih. Oleh sebab itu dalam organisasi perlu diketahui dasar dari pada organisasi itu. Dasar dari pada organisasi adalah apa yang akan dilaksanakan bukan siapa yang menyelenggarakan, artinya pertamanya yang harus diketahui adalah apa yang akan dikerjakan kemudian baru dicarikan orang yang akan menyelenggarakan pekerjaan itu dengan segala persyaratannya.

3. Upaya Sosialisasi terhadap Eksistensi dan Pengembangan Kelembagaan

Terkait dengan lembaga zakat, hanya sebagian lembaga zakat yang memiliki upaya sosialisasi riil sehingga lebih dikenal oleh masyarakat luas. Lembaga zakat tersebut adalah BAZNAS Kota Banjarmasin dan Lembaga Amil Zakat Dhuafa tersenyum. Kedua lembaga ini mensosialisasikannya melalui media massa lokal seperti televisi dan surat kabar. Sementara itu, Lembaga Amil Zakat Rumah Zakat Cabang Banjarmasin melakukan upaya sosialisasi di media massa di tingkat

nasional. Sedangkan lembaga lainnya, melakukan sosialisasi secara tradisional (seperti informasi dari mulut ke mulut). Cara lain yang ditempuh adalah melalui kegiatan seminar di masyarakat, penyebaran brosur, spanduk, atau melalui penyokong dana dalam suatu kegiatan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Dari beberapa cara sosialisasi yang ditempuh lembaga zakat, dapat diidentifikasi bahwa sosialisasi melalui media massa lebih efektif dibandingkan cara lainnya, terutama melalui media televisi. Karena media inilah yang lebih akrab dengan kehidupan masyarakat, bahkan sesuatu yang dilihat melalui media massa lebih cepat populer di kalangan masyarakat, dibandingkan dengan media lainnya. Kendati demikian, bukan berarti cara-cara lain tidak perlu ditempuh. Semua cara memang harus ditempuh dalam mensosialisasikan kepada masyarakat agar lembaga zakat menjadi tidak asing bagi mereka. Sementara BAZNAS Kota Banjarmasin dan LAZ Dhuafa Tersenyum melakukan publikasi melalui media massa (TV Lokal) sekaligus sebagai upaya promosi lembaga. Sedangkan 3 lembaga pengelola zakat lainnya belum menggunakan media massa sebagai sarana publikasi.

4. Bentuk Pengawasan Internal dan Eksternal Lembaga yang Dilakukan

Sebagai suatu lembaga publik, lembaga pengelola zakat sudah seyakinya menerapkan manajemen terbuka yaitu adanya hubungan timbal balik antara pengelola zakat dengan masyarakat. Dengan demikian akan terjadi sistem kontrol yang melibatkan unsur luar yaitu masyarakat sendiri melalui publikasi hasil pengumpulan maupun penyaluran di media massa. Sebagai bagian dari penerapan prinsip transparansi, diauditnya suatu lembaga pengelola zakat sudah menjadi

keniscayaan, baik oleh auditor internal maupun eksternal. Auditor internal diwakili oleh Komisi Pengawas, sedangkan auditor eksternal diwakili oleh Kantor Akuntan Publik, atau lembaga audit independen lainnya.

Semua yang telah dilakukan harus disampaikan kepada publik sebagai bagian dari pertanggungjawaban dan transparannya pengelola. Salah satunya seperti yang dilakukan oleh Rumah Zakat Cabang Banjarmasin yang mempublikasikan program kegiatannya melalui buletin yang dikirim langsung kepada muzakki. Sementara pada organisasi pengelola zakat lainnya sistem pengawasan belum efektif berjalan. Informasi pelaporan dana juga tidak dipublikasikan melalui media massa, website atau sarana informasi lainnya sehingga kontrol lembaga belum berjalan secara efektif. Selain itu audit internal maupun eksternal lembaga hanya terbatas pada penggunaan dana bantuan operasional Kemenag, sementara terkait dengan pengelolaan dana ZIS belum dilakukan secara khusus. Pengawasan merupakan suatu usaha pencocokan antara rencana kerja dengan pelaksanaan dan hasilnya harus segera dilaporkan agar dapat segera diambil langkah yang perlu sesuai dengan kebutuhannya. Di samping itu juga untuk mencegah meluasnya perbuatan yang menyimpang dan pemborosan.

Penutup Simpulan

Berdasarkan penyajian data maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Semua lembaga zakat yang diteliti dalam penelitian ini, baik BAZNAS maupun LAZ tidak memiliki kegiatan perencanaan program yang jelas dan terstruktur, baik dalam program pengumpulan dana ZIS maupun dalam pendistribusiannya. Hanya LAZ Rumah

Zakat Cabang Banjarmasin yang memiliki target dan perencanaan yang jelas dalam program pengumpulan dana ZIS.

2. Dari struktur dan data yang disampaikan responden, ditemukan bahwa pengurus dan pengelola pada BAZNAS tidak secara khusus berprofesi sebagai amil, karena memiliki tugas pokok dan profesi lain dalam keseharian mereka. Hal tersebut menyebabkan terkendalanya kegiatan pengelolaan dan tidak maksimalnya pelaksanaan program pengumpulan dan pendistribusian dana ZIS. Berbeda halnya dengan para pengelola LAZ yang memiliki tugas dan profesi khusus hanya pada lembaga zakat di mana mereka ditempatkan, sehingga mereka bisa lebih fokus dalam pengelolaan lembaga dan program kegiatan.
3. Upaya sosialisasi yang diupayakan oleh BAZNAS Kota Banjarmasin, LAZ Dhuafa Tersenyum, dan LAZ Rumah Zakat lebih giat dilaksanakan dibandingkan lembaga zakat yang lainnya. Publikasi dan sosialisasi mereka lakukan melalui media massa seperti televisi dan surat kabar lokal (seperti yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Banjarmasin dan LAZ Dhuafa Tersenyum), dan media cetak dan elektronik nasional (seperti yang dilakukan LAZ Rumah Zakat Indonesia).
4. Baik BAZNAS Kabupaten dan Kota maupun kedua LAZ yang diteliti sudah melakukan pengawasan internal terhadap kegiatan pengelolaan dana, namun belum dilakukan audit secara eksternal oleh lembaga luar. Berdasarkan hasil penelitian, hanya LAZ Rumah Zakat yang memiliki bentuk pengawasan secara eksternal dengan diaudit secara nasional yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik. Berdasarkan hasil analisis data dapat dinyatakan bahwa kegiatan pengelolaan zakat di Kalimantan Selatan terutama yang

dilakukan oleh Badan Amil Zakat Kabupaten dan Kota belum maksimal dilaksanakan karena prinsip-prinsip manajemen (POAC) belum sepenuhnya dapat diterapkan. Hanya dua organisasi pengelola zakat dari enam OPZ yang diteliti menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dimaksud dapat dijalankan dengan baik.

Rekomendasi

1. Satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah dilakukan peningkatan dan perbaikan terus-menerus tanpa henti. Oleh karena itu agar tidak dilindas zaman, perlu diadakan perbaikan manajemen pengelolaan zakat secara terus-menerus sesuai tuntutan perubahan dan kebutuhan meliputi jasa pelayanan, SDM, dan lingkungan melalui sistem *Total Quality Manajemen* (TQM) yang berlandaskan pada usaha peningkatan kualitas sebagai strategi usaha dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan (muzakki, mustahik, dan masyarakat).
2. Kepada pihak pemerintah daerah dan pengambil kebijakan agar lebih konsen memberikan dukungan sarana dan prasarana, serta yang tidak kalah pentingnya adalah kebijakan atau peraturan terkait optimalisasi pengelolaan dana ZIS.

Referensi

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2012. *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta: Asjawa Pressindo.
- Basrowi, Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Departemen Agama RI. 2005. *Pola Pembinaan Badan Amil Zakat*.
- _____. 2002. *Pedoman Zakat*. Jakarta: Proyek Peningkatan Zakat dan Wakaf.

- _____ 2007, *Standarisasi Manajemen Zakat*. Direktorat Jenderal BIMAS. Dirjen Pemberdayaan Zakat.
- Fakhruddin. 2008. *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia*. Malang: UIN-Malang Press.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFEE.
- Khasanah, Hj.Umrotul, 2010, *Manajemen Zakat Modern; Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Malang: UIN Maliki Press.
- Moleong, Lexy J. 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari, Hilmi Martini. 1996, *Penelitian Terapan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pearce II, John A, Robinson, Richard B. 1997. *Manajemen Strategik; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Cetakan I. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Shoelhi, Mohammad. 1995. *Sistem Manajemen*. Bandung: Pusat Studi Manajemen.
- Sudirman. 2007. *Zakat dalam Pusaran Arus Modernitas*. Malang: UIN-Malang Press.
- Suryadi. 2002. *Risalah Zakat*. Jakarta: LAZ BSM Umat.
- Teguh, Muhammad. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Edisi I. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Tarsito.