



SISTEM MANAJERIAL BADAN AMIL ZAKAT KABUPATEN CIREBON DALAM PENDAYAGUNAAN ZAKAT

Nursyamsudin

Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam
IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Jl. Perjuangan By Pass Sunyaragi Cirebon
E-mail: nursyamsu_din@yahoo.co.id

Abstrak

Profesionalisme amil sangat dituntut dalam pengelolaan zakat. Tanpa keberadaan amil yang profesional, mustahil dana zakat dapat dioptimalkan perannya. Sebagai langkah awal membenahi manajerial amil telah dibuat berbagai peraturan perundang-undangan tentang pengelolaan zakat. Namun demikian, pengumpulan maupun pemberdayaan dana zakat masih belum memberikan pengaruh besar bagi terwujudnya kesejahteraan umat Islam. Dengan memfokuskan diri pada sistem manajerial BAZ Kabupaten Cirebon dalam pendayagunaan zakat, tulisan ini menyimpulkan bahwa secara umum sistem manajerial yang berlaku di BAZ Kabupaten Cirebon belum berjalan secara efektif karena berbagai kendala. Fungsi-fungsi manajerial tidak dapat diterapkan secara efektif. BAZ merupakan lembaga pengelola zakat bentukan pemerintah yang kepengurusannya melibatkan beberapa unsur yang sebagian besar merupakan pekerja aktif. Hal ini telah mengurangi efektifitas kerja mereka di BAZ. Selain itu, manajemen kompensasi zakat belum berjalan efektif dan efisien karena belum adanya standar baku untuk mengatur dan mengevaluasi berbagai pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap pengurus.

Kata kunci: sistem, kinerja manajerial, manajemen, pendayagunaan

Abstract

The Amil professionalism is highly demanded in the management of zakat. Without the presence of professional collectors, it is impossible to optimize the roles of zakat funds. As a first step to fix the Amil management, various laws on the management of zakat have been made. However, the collection and empowerment of zakat funds give minor influence on the realization of the welfare of Muslims. By focusing on managerial system of the BAZ Cirebon in the utilization of zakat, this paper concludes that in general the managerial system in force in the BAZ Cirebon does not operate effectively due to various constraints. Managerial functions can not be applied effectively. The BAZ is an institution established by the Government that its staff involves several elements that are mostly active workers. This has reduced the effectiveness of their work in the BAZ. In addition, the compensation management of zakat has not been effective and efficient because there are no standards to regulate and evaluate a variety of work to be done by each board.

Keywords: system, managerial performance, management, empowerment

Pendahuluan

Kondisi umat Islam saat ini sangat memilukan. Dalam kancah percaturan kehidupan internasional misalnya, umat Islam seakan tengah kehilangan taringnya. Umat yang pernah berjaya di Spanyol dan Eropa dengan pencapaian intelektual yang mengagumkan, kini seakan tenggelam di tengah gemerlap romantika kehidupan bangsa-bangsa besar. Tidak hanya itu, bahkan tidak jarang umat Islam menjadi obyek sasaran berbagai tindakan diskriminasi.

Fakta seputar kuantitas umat Islam yang mayoritas dan perintah zakat sebagai aktualisasi keimanan, sangat kontradiksi dengan fakta di lapangan, di mana angka kemiskinan belum tertangani dengan baik. Hingga kini masih banyak masyarakat kita yang hidup miskin, papa, dan serba kekurangan, belum tersentuh oleh hasil distribusi zakat. Banyak program lembaga pengelola zakat yang manfaatnya bagi umat belum dirasakan secara signifikan.

Padahal potensi zakat Indonesia di atas kertas luar biasa besar. Secara matematis, jika kesadaran berzakat telah tumbuh, maka akan kita dapatkan angka minimal sebesar Rp 19 triliun per tahun. Angka ini akan bertambah jika diakumulasikan dengan pemasukan dari infaq, shadaqah, serta wakaf. Tentunya akan kita peroleh angka yang cukup bombastic.

Namun, angka di atas masih dalam hitungan kertas saja. Dalam kenyataannya, saat ini baru terkumpul lebih kurang Rp 250 milyar per tahun (ini menurut data pengumpulan zakat oleh lembaga, baik BAZ maupun LAZ). Itu artinya hanya 1,3% saja dana zakat dapat terkumpul dari jumlah potensial yang ada.

Di sisi lain, angka kemiskinan dari hari ke hari grafiknya semakin naik. Menurut data yang ada, angkanya saat ini sudah mencapai 150 juta orang. Dengan status sebagai umat mayoritas, sudah barang tentu yang banyak berada dalam garis kemiskinan adalah umat Islam. Ini adalah sebuah beban umat yang harus ditanggung bersama.

Menjadi sebuah pertanyaan besar, mengapa hal ini bisa terjadi. Mengapa

potensi zakat tidak bisa mencapai angka 50%?. Mengapa dana zakat belum sepenuhnya terserap dengan baik untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat? Menjadi penting untuk mempertanyakan semua ini, mengingat umat ini telah mengamalkan sejak lama perintah berzakat.

Jika kita berbicara zakat, maka hal terpenting yang harus segera dibenahi adalah peran para amil zakat selaku pengemban amanah pengelolaan dana-dana itu. Amil memiliki peranan yang besar untuk mengelola potensi zakat agar bisa dimaksimalkan untuk memberdayakan ekonomi umat. Professionalisme amil sangat dituntut guna mengelola zakat. Tanpa keberadaan amil yang profesional, maka mustahil dana zakat dapat dioptimalkan perannya. Di sinilah kita melihat peran sentral amil dalam pemberdayaan zakat. Jika amil zakat profesional, maka tujuh asnaf mustahik lainnya akan bisa meraskan fungsi zakat bagi kesejahteraannya. Sebaliknya, jika amil tidak memiliki profesionalisme, maka jangan diharap tujuh asnaf mustahik yang lain dapat merasakan manfaat dari zakat. Dengan kata lain, hal terpenting dari zakat adalah bagaimana mengelolanya (manajemennya).

Sebagai langkah awal membenahi manajerial amil, telah dibuat peraturan perundang-undangan tentang pengelolaan zakat. Saat ini telah ada berbagai peraturan yang mengatur masalah ini, yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2000 tentang Perubahan Ketiga atas UU No. 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan;
2. Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan UU No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat;
3. Keputusan Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.¹

Kesemua undang-undang tersebut adalah landasan yuridis bagi pengelolaan

¹Depag RI, *Panduan Organisasi Pengelola Zakat* (Jakarta: Dirjen Bimas Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2009), 7.

zakat yang dilakukan oleh organisasi pengelola zakat, baik Badan Amil Zakat (BAZ) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ). Selain itu, keberadaan undang-undang juga diharapkan bisa menuntun OPZ untuk bisa bekerja lebih baik lagi, sehingga kepercayaan masyarakat muzakki kepada organisasi pengelola zakat dapat meningkat.

Namun demikian, walaupun telah dibuat perangkat hukum, yakni Undang-Undang No 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, pengelolaan zakat di Indonesia hingga kini belum memberikan hasil yang optimal. Pengumpulan maupun pemberdayaan dana zakat masih belum mampu memberikan pengaruh terlalu besar bagi terwujudnya kesejahteraan umat Islam. Salah satu penyebabnya adalah lemahnya manajerial dalam pendayagunaan zakat.

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.

Pengertian Sistem, Kinerja Manajerial, Manajemen, dan Pendayagunaan

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 Qur'an dan Sunah Rasul.²

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.³

2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam berbagai aktivitas manajerial, yang di antaranya meliputi proses perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, 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).⁴ 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

³Hendri Raharjo, *Modul Perkuliahan Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: STIE Perbanas, 2004), 4.

⁴Muhammad Ismail Yusanto & Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami* (Yogyakarta: Gema Insane Press, 2002), 199.

²Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 10.

suatu neat 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 machine*). Beberapa pengertian 13drikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.

Dari berbagai pengertian yang diungkapkan oleh ahli bahasa dapat dikemukakan beberapa poin penting mengenai kinerja:

- a. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- b. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
- c. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
- d. 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.
- e. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.
- f. 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.
- g. 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.
- h. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas

dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

- i. 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-ringtangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

3. Manajemen

a. Pengertian

Secara etimologis, kata manajemen (*management*) berasal dari bahasa Italia, *managiare*, yang berarti "melatih kuda", dan dari bahasa Latin, *manes*, yang berarti tangan. Secara istilah, manajemen adalah ilmu atau seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia darisumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untruk 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.⁵

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

⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 3.

kegiatan untuk mencapai tujuan.⁶ Pada tingkatan tertentu, arti bahasa dan kegagalan memakai istilah secara tepat merupakan suatu problem tersendiri. 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:

1. *Planning* atau perencanaan adalah merancang dan menyusun rencana pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki.⁷
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.⁸
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.
4. *Staffing* atau penempatan staf (pegawai) yang meliputi aktivitas mendapatkan, menempatkan, dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
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.⁹

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.

c. Peran Manajerial

Dalam menjalankan kegiatan organisasi, para manajer menjalankan serangkaian peran.¹⁰ 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:

1. Peran tokoh (*figurehead*) dilaksanakan dengan melakukan tugas seremonial seperti menerima tamu, menghadiri pesta perkawinan bawahannya, dan sebagainya.
2. Peran pemimpin (*leader*), dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengordinasi tugas-tugas bawahannya. Peran ini di antaranya meliputi tugas *staffing* (merekrut, melatih; memotivasi, melakukan promosi, dan pemberhentian kerja).¹¹

⁶Abdus Salam Dz, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Cirebon: STAIN Press, 2008), 33

⁷Abdus Salam Dz, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 34

⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, 40.

⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, 41.

¹⁰A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), 21.

¹¹A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya, *Pengantar*

3. Peran penghubung (*liaison*), dilakukan dengan cara menjalin hubungan antar pribadi 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 pengkomunikasian 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.

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.¹²
- 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.

4. Pendayagunaan Zakat

Pendayagunaan berasal dari kata “Guna” yang berarti manfaat, adapun pengertian pendayagunaan menurut kamus besar bahasa Indonesia :¹³

a. Pengusaha agar mampu mendatangkan hasil dan manfaat.

b. Pengusaha (tenaga dan sebagainya) agar mampu menjalankan tugas dengan baik .

Maka dapat disimpulkan bahwa pendayagunaan adalah bagaimana cara atau usaha dalam mendatangkan hasil dan manfaat yang lebih besar serta lebih baik.

2. Bentuk dan Sifat Pendayagunaan.

Ada dua bentuk penyaluran dana zakat antara lain :

a. Bentuk sesaat, dalam hal ini berarti bahwa zakat hanya diberikan kepada seseorang satu kali atau sesaat saja. Dalam hal ini juga berarti bahwa penyaluran kepada mustahiq tidak disertai target terjadinya kemandirian ekonomi dalam diri mustahiq. Hal ini dikarenakan mustahiq yang bersangkutan tidak mungkin lagi mandiri, seperti pada diri orang tua yang sudah jompo, orang cacat. Sifat bantuab sesaat ini idealnya adalah hibah.

b. Bentuk Pemberdayaan, merupakan penyaluran zakat yang disertai target merubah keadaan penerima dari kondisi kategori mustahiq menjadi kategoro muzakki. Target ini adalah target besar yang tidak dapat dengan mudah dan dalam waktu yang singkat. Untuk itu, penyaluran zakat harus disertai dengan pemahaman yang utuh terhadap permasalahan yang ada pada penerima. Apabila permasalahannya adalah

Ilmu Manajemen, 22

¹²A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, 23

¹³ Pengertian Pendayagunaan Zakat, http://md-uin.blogspot.com/2009/06/pengertian-pendayagunaan-zakat_17.html (diakses 20 September 2014).

permasalahan kemiskinan, harus diketahui penyebab kemiskinan tersebut sehingga tidak dapat mencari solusi yang tepat demi tercapainya target yang telah dicanangkan.

Dengan demikian, pendayagunaan zakat adalah cara/sistem distribusi dan alokasi dana zakat berdasarkan tuntutan perkembangan zaman dan sesuai dengan syariat, serta, pesan dan kesan ajaran Islam.

BAZ merupakan lembaga pengelola zakat profesional yang memiliki kewajiban sebagai berikut:¹⁴

- a. Melakukan kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat.
- b. Menyusun laporan tahunan termasuk laporan keuangan.
- c. 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.
- d. Menyerahkan laporan tahunan tersebut kepada pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat sesuai dengan tingkatannya.
- e. Merencanakan kegiatan tahunan.
- f. Mengutamakan pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat yang diperoleh di daerah masing-masing sesuai dengan tingkatannya.

Gambaran Umum Baz Kab. Cirebon

1. Kondisi Geografis Kabupaten Cirebon.

Kabupaten Cirebon merupakan Kabupaten di Jawa Barat yang secara geografis terletak di pesisir pulau Jawa, berada antara 108° 40'-108° 41' BT dan 6° 30'-7° LS dan memiliki luas Wilayah 990,36 km², terletak dikawasan pesisir pantai utara (pantura) Jawa Barat dan mengitari kota Cirebon. Batasan-batasannya meliputi:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan kabupaten Indramayu;
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan

Kabupaten Brebes (Propinsi Jawa Tengah);

- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Kuningan;
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Majalengka.¹⁵

Secara administarsi Kabupaten Cirebon terbagi dalam 37 Kecamatan, 412 Desa, dan 12 Kelurahan. Dari 412 desa kelurahan tersebut, 123 desa masih merupakan desa tertinggal.

Ketersediaan jaringan jalan (jalan Negara, Propinsi, Kabupaten dan Desa) secara kuantitatif sudah memadai. Indikasi yang mudah diamati adalah lalu lintas yang relatif rendah dan tidak ada kemacetan, kecuali ruas jalan Cirebon-Palimanan.

Keadaan angkutan jalan raya meliputi kendaraan pribadi dan angkutan umum. Kendaraan pribadi meliputi mobil, motor, dan becak. Secara kuantitatif ketersediaan layanan angkutan umum sudah memadai, bahkan cenderung lebih, kecuali beberapa ruang tertentu masih perlu penambahan dan peningkatan. Ketersediaan prasarana dan sarana transportasi umum bukan merupakan masalah bagi penyampaian layanan masyarakat dan mobilitas penduduk.

2. Kondisi Ekonomi

Kegiatan ekonomi masyarakat di wilayah ini meliputi pertanian serta perdagangan, jasa, dan industri. Kegiatan pertanian pada umumnya berupa pesawahan dan palawija. Kegiatan perdagangan berupa pasar tradisional dan pertokoan yang berskala pelayanan lokal (kota) dan wilayah (kecamatan) kecuali untuk 4 kota (Arjawnangun, Tegal Gubung, Weru, Lemahabang, Babakan dan Ciledug). Kegiatan jasa berupa perbengkelan, tukang jahit, salon, dan jasa-jasa kebutuhan rutin penduduk. Kegiatan industri berupa rotan, batik, produksi makanan, minuman, mainan anak. Peningkatan skala usaha ekonomi yang menonjol di bidang industri terjadi pada industri rotan di Kecamatan Weru dan Kecamatan Plumbon, industri batik di

¹⁴Depag RI, *Manajemen Pengelolaan Zakat* (Jakarta: Dirjen Bimas Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2009), 6-10.

¹⁵Katalog BPS: 1403.3209, *Kabupaten Cirebon dalam Angka Tahun 2010*.

Trusmi Kecamatan Plered.

Kegiatan usaha yang berada di beberapa kecamatan sekitarnya ini memberikan cermin tingkat kekayaan masyarakat yang memiliki potensi berzakat.

Kurang lebih (K.I) 60% keluarga di Kabupaten Cirebon termasuk dalam kelompok Pra-KS dan KS-1 dari proporsi itu K.I.30 % dari keluarga masuk kekelompok itu karena alasan ekonomi (kantor BKKBN Kabupaten Cirebon 2009). Keragaman proporsi keluarga ditingkat kecamatan yang kemampuan ekonominya rendah sehingga dipandang berhak memperoleh zakat.

3. Sejarah Berdirinya BAZ Kabupaten Cirebon

Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten Cirebon didirikan oleh Pemda Kabupaten Cirebon pada tahun 1985 yang bertujuan untuk mengatur, mengelola, dan mengurus masalah zakat, baik zakat fitrah, zakat mal, infak dan shadaqoh di kabupaten Cirebon.

Awal mulanya BAZ kabupaten Cirebon bertempat di JL. Tuparev (sekarang gedung Islamic Center) dan pada tahun 1988 bertempat di gedung Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten Cirebon JL. Sunan Malik Ibrahim No. 15 kompleks perkantoran Pemda. Sumber.

Badan Amil Zakat Kabupaten Cirebon bertugas mengumpulkan, mengelola, dan mendistribusikan zakat, infak, maupun shadaqoh yang dikumpulkan dari:

- a. Karyawan dinas Instansi Sipil/Militer, perusahaan BUMN melalui Unit Pengumpul Zakat (UPZ) masing-masing.
- b. Siswa SD/MI Kabupaten Cirebon
- c. Siswa SMP, MTS, SLTA/MA
- d. Dari masyarakat desa melalui Badan Amil Zakat (BAZ) Kecamatan.

Hasil pengumpul zakat tersebut didistribusikan dan disalurkan kepada para mustahik (yang berhak menerima zakat). Badan Amil Zakat inipun diberikan wewenang untuk mengatur ketentuan-ketentuan tentang segala hal yang berkaitan dengan masalah zakat.

Kepengurusan pada Badan Amil Zakat Kabupaten Cirebon dalam kepengurusan yang barunya ditetapkan berdasarkan pada keputusan Bupati Cirebon Nomor: 450/Kep.74-Kesra/2011.

Kepengurusan baru terbentuk dengan masa bakti tahun 2011-2014. Personal kepengurusan tersebut berasal dari pejabat yang ada dipemda Kabupaten Cirebon, Kementerian Agama Kabupaten, MUI, dan wakil dari masyarakat.

Keputusan SK Bupati Nomor: 450/Kep.74-Kesra/2011 disusun berdasarkan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Tim Formatur yang terdiri dari Pemda, Kemenag Kab Cirebon, MUI, dan Masyarakat memilih ketua umum, sekretaris, bendahara; Ketua umum bersama-sama sekretaris, bendahara menentukan pembantu-pembantunya; Setelah terbentuk dewan pelaksana, dewan pertimbangan, dan pengawas diserahkan kembali kepada tim formatur untuk di plenokan; Hasil pleno diserahkan kembali ke ketua umum untuk diserahkan kepada Bupati guna pembuatan SK kepengurusan masa bakti tahun 2011-2014.¹⁶

4. Visi, Misi dan Program BAZ Kabupaten Cirebon

- a. Visi
 1. Profesional: meningkatkan kemampuan dan moral amilin agar mampu memberikan pelayanan yang mudah, cepat, tepat dan akurat pads *muzzaki* (wajib pajak) dan mustahik (penerima zakat)
 2. Amanah: Terwujudnya Badan Amil Zakat Kabupaten Cirebon yang dapat dipercaya.
 3. Akuntabel & Transparan: Terwujudnyapengelolaan zakat yang dapat dipertanggung jawabkan dan trasparan

¹⁶ Wawancara dengan Ade Hasanudin (Staf Sekretariat) dan Abdul Rifa'i, S.E (wakil bendahara) tanggal 1 Nopember 2011 di Gedung BAZ Kabupaten Cirebon.

- b. Misi
 1. Membangun Organisasi dan manajemen Badan Amil Zakat yang professional;
 2. Meningkatkan fungsi dan peran Badan Amil Zakat sebagai lembaga pemberdayaan umat;
 3. Meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia.
 - c. Program Badan Amil Zakat
 1. Penataan Organisasi dan Administrasi BAZ
 - a. Penyusunan Pedoman umum, petunjuk teknis, dan tata kerja pengelolaan zakat;
 - b. Komputerisasi administrasi keuangan, dengan pembuatan software administrasi keuangan;
 - c. Pembuatan laporan keuangan secara berkala untuk disampaikan kepada *muzzaki*;
 - d. Pembuatan pusat data *muzzaki* dan mustahik.
 2. Pemberdayaan BAZ
 - a. Koordinasi BAZ Kabupaten dengan BAZ Kecamatan;
 - b. Pembinaan Unit Pengumpul Zakat.
 3. Peningkatan Kinerja dan Profesionalisme Amil Zakat
 - a. Pelatihan bagi anmil zakat guna meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang pengelolaan zakat.
 4. Sosialisasi dan Motivasi Bagi Masyarakat
 - a. Pembuatan dan Penyabaran Media Sosialisasi tentang zakat dengan menerbitkan buletin "Info BAZ Kabupaten Cirebon" yang dibuat sejak awal tahun 2010;
 - b. Pengembangan sistem informasi melalui media masa dan jaringan computer dengan alamat <http://bazkabcirebon.blogspot.com>.
 5. Peningkatan Sarana Keagamaan
 - a. Bantuan sarana masjid dan mushola;
 - b. Bantuan untuk Madrasah;
 - c. Bantuan untuk Pondok Pesantren.
 6. Pemberdayaan Ekonomi Umat
 - a. Bantuan Model Bergulir;
 - b. Pelatihan Peningkatan SDM.
 7. Bantuan Sosial
 - a. Bantuan untuk Lembaga Penyatuan Fakir Miskin;
 - b. Bantuan Pengobatan;
 - c. Bantuan Bagi Ibnu Sabil dan Muallaf.
 8. Peningkatan Kualitas Pendidikan
 - a. Pemberian Bantuan Stimulus Biaya Pendidikan Bagi Siswa TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MA;
 - b. Pemberian Bantuan Sarana Pendidikan;
 - c. Pemberian bantuan bagi guru honorer TKQ dan MD.
 9. Penyehatan Lingkungan Pemukiman
 - a. Program Gemar Zakat/Bedah Rumah (Gerakan Membangun Rumah Tidak Layak Huni).
- 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
- Prinsip Pengelolaan Zakat pada BAZ Kabupaten Cirebon**
- 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.
- Sistem Manajerial BAZ Kab. Cirebon**
- Pendayagunaan zakat adalah cara/sistem distribusi dan alokasi dana zakat berdasarkan dengan tuntutan perkembangan zaman dan sesuai dengan cita dan rasa syaria, serta pesan dan kesan ajaran Islam.
- Qur'an surat al-taubat ayat 60 menetapkan delapan golongan yang berhak menerima zakat (*asnaf al-Muzaki*), yaitu

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 permanen 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 penerimannya 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 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:

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

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

1. Apabila pendayagunaan zakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sudah terpenuhi dan ternyata masih terdapat kelebihan;
2. Terdapat usaha-usaha nyata yang berpeluang member keuntungan;
3. 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:

1. Melakukan studi kelayakan;
2. Menetapkan jenis usaha produktif;
3. Melakukan bimbingan dan penyuluhan;
4. Melakukan pemantauan, pengendalian dan pengawasan;
5. Mengadakan evaluasi;
6. Membuat pelaporan

Keputusan Menteri Agama itu menjadi landasan penting bagi pengeolalan hasil pengumpulan zakat yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat, termasuk BAZ Kabupaten Cirebon.

Berikut ini beberapa jenis pendayagunaan hasil pengumpulan zakat yang dilakukan oleh BAZ Kabupaten Cirebon:

1. Pendistribusian dana fakir miskin;

Dana fakir miskin diarahkan untuk usaha pemberdayaan mustahik dan disalurkan melalui sektor-sektor produktif. Hal ini tidak berarti mengabaikan penyaluran dana yang bersifat konsumtif, terutama untuk mewujudkan kesejahteraan di hari Raya Fitrah. BAZDA Kabupaten Cirebon selanjutnya berorientasi pada pemberdayaan mustahik. Sudah saatnya BAZDA Kabupaten Cirebon memikirkan fakir miskin bukan hanya bagaimana nasib mereka hari ini, tetapi bagaimana nasib mereka besok. Untuk itu dana yang dialokasikan untuk fakir miskin disistribusikan melalui program:

 - a. Bedah Rumah;
 - b. Bantuan Siswa Miskin (Stimulan Biaya Pendidikan);
 - c. Bantuan Modal Usaha Kecil;
 - d. Bantuan Lembaga Penyantun Anak Yatim-Piatu, Tuna Netra, orang jompo;
 - e. Bantuan pengobatan orang tidak mampu.
2. Pendistribusian dana sabilillah

Sebagaimana halnya dana fakir miskin, dana sabilillah diarahkan untuk memberi bantuan kepada lembaga-lembaga keagamaan yang lebih produktif. Untuk itu,

dana zakat yang dialokasikan untuk asnaf sabilillah disalurkan melalui program :

- a. Bantuan kepada lembaga-lembaga peribadatan;
- b. Bantuan kepada lembaga-lembaga pendidikan/yayasan;
- c. Bedah madrasah;
- d. Bantuan mushola kantor dan sekolah;
- e. Bantuan Guru Ngaji;
- f. Bantuan Guru Agama Honorar (Guru MD);
- g. Bantuan majelis Ta'lim/Guru TKQ-TPQ.

3. Penggunaan dana amilin

Dana amilin yang bersumber dari zakat digunakan untuk biaya operasional pendistribusian bantuan, biaya rapat pleno dan biaya daya dan jasa. Sedangkan dana amilin yang bersumber dari APBD dan mudlarabah digunakan untuk biaya rapat dan perjalanan dinas, pemeliharaan kendaraan, perawatan kantor dan kesejahteraan Pegawai.

Adapun rincian data mengenai data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel
Pendayagunaan/Penyaluran Asnaf Fakir Miskin
BAZ Kabupaten Cirebon Tahun 2010 M

No	Kegiatan	Zakat Fitrah	Zakat Profesi	Jumlah
1	Bantuan Bedah Rumah	20.000.000,00	210.000.000,00	230.000.000,00
2	Bantuan Stimulan Biaya Pendidikan	277.000.000,00	-	277.000.000,00
3	Bantuan Modal Produktif	75.000.000,00	5.000.000,00	80.000.000,00
4	Bantuan bagi Lembaga Penyantun Fakir Miskin/yatim	50.000.000,00	-	50.000.000,00
5	Bantuan Insidental Fakir Miskin	3.975.000,00	9.205.000,00	13.180.000,00
	Jumlah	425.975.000,00	224.205.000,00	650.180.000,00

Tabel
Pendayagunaan / Penyaluran Asnaf Sabilillah
BAZ Kabupaten Cirebon Tahun 2010 M

No	Kegiatan	Zakat Fitrah	Zakat Profesi	Jumlah
1	Bantuan Sarana Keagamaan	370,000,000.00		370,000,000.00
2	Bantuan Pengembangan Islamic Centre	35,000,000.00		35,000,000.00
3	Bantuan Alat Peraga PAI	10,000,000.00		10,000,000.00
4	Bantuan DKM Masjid Agung	10,000,000.00		10,000,000.00
5	Bantuan Sertifikasi Tanah Wakaf	15,000,000.00		15,000,000.00
6	Bantuan Bagi Guru Ngaji	40,000,000.00		40,000,000.00
7	Bantuan Operasional MUI	15,000,000.00		15,000,000.00

8	Biaya Pemeliharaan Gedung BAZ	14,655,500.00		14,655,500.00
9	Bantuan Guru Honorer MD	25,000,000.00		25,000,000.00
10	Biaya Monitoring dan Evaluasi	14,865,000.00		14,865,000.00
11	Biaya Sosialisasi Zakat	15,000,000.00	10,000,000.00	25,000,000.00
12	Bantuan Bagi Guru Agama TKQ/TPQ	10,000,000.00		10,000,000.00
13	Biaya Adm dan Blanko Kupon Zakat	54,361,100.00		54,361,100.00
14	Pengadaan Media Sosialisasi	4,650,000.00		4,650,000.00
15	Bantuan Pembangunan Gedung IPHI	15,000,000.00		15,000,000.00
16	Bantuan Insidental Sabilillah	4,978,600.00		4,978,600.00
17	Bantuan Bedah Madarasah		120.000.000,00	120.000.000,00
18	Bantuan Musholla Kantor Dinas & sekolah		20.000.000,00	20.000.000,00
19	Bantuan Insidental Sabilillah		5.550.000,00	5.550.000,00
	Jumlah	653.510.200,00	155.550.000,00	809.060.200,00

Tabel
Pendayagunaan / Penyaluran Asnaf Amilin
BAZ Kabupaten Cirebon Tahun 2010 M

No	Kegiatan	Zakat Fitrah	Zakat Profesi	Jumlah
1	Biaya Operasional Pendistribusian Bantuan Stimulan Biaya Pendidikan	8.095.000,00		8.095.000,00
2	Biaya Operasional Pendistribusian Bantuan sarana Keagamaan	6.060.000,00		6.060.000,00
3	Biaya Adm. Kantor dan ATK	3.077.481,00		3.077.481,00
4	Transport Amilin / Rapat Pleno	27.000.000,00		27.000.000,00
5	Biaya Operasional Pengumpulan zakat fitrah	5.000.000,00		5.000.000,00
6	Biaya Kesejahteraan Amilin	1.980.000,00		1.980.000,00
7	B. Operasional Pendistribusian Bantuan Pada Lembaga Penyantun Fakir Miskin	1.975.000,00		1.975.000,00
8	Biaya Operasional Pendistribusian bantuan guru ngaji	2.000.000,00		2.000.000,00
9	Biaya Pemantauan dan Pembinaan BIDUK	2.000.000,00		2.000.000,00
10	Biaya Operasional Bantuan Bedah Madarasah		5.000.000,00	5.000.000,00
11	Biaya Operasional Bantuan Bedah Rumah		10.000.000,00	10.000.000,00
12	Biaya Daya dan Jasa		3.915.701,28	3.915.701,28
13	Biaya Lain-lain	3.005.100,00	2.170.500,00	5.175.600,00

	Jumlah	60.192.581,00	21.086.201,28	81.278.782,28
--	--------	---------------	---------------	---------------

Jika manajemen pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZ Kabupaten Cirebon 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 sekretaris 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-aturannya, pengurus BAZ di tingkat kabupaten ditetapkan oleh Bupati. 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.

Selain itu, para pengurus yang sebagian besar diambil dari unsur Kemenag dan pegawai penda merupakan para pekerja aktif yang sehari-hari bekerja di kantor Kemenag dan kantor pemerintah daerah. 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 menjelang bulan Ramadan dengan mengumpulkan para kiyai yang merupakan utusan dari desa pada setiap kecamatan di wilayah Kabupaten Cirebon dan berbarengan dengan pelaksanaan taraweh atau Jumat

keliling pada bulan Ramadan. Bulletin "Info BAZ Kabupaten Cirebon" yang baru diterbitkan awal tahun 2010 didalamnya memuat program BAZ dan laporan Program yang telah direalisasikan baru tersebar di Masjid agung Sumber dan sekitar wilayah perkantoran Sumber. Belum ada upaya lebih jauh yang dilakukan oleh pengurus BAZ untuk meningkatkan kesadaran para aghniya agar mau membayar zakat mal kepada BAZ.

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 UPZ 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 Kabupaten Cirebon belum berjalan secara efektif karena adanya berbagai kendala dan kesulitan. Bukti ketidakefektifan itu adalah tidak berjalannya beberapa fungsi manajerial.

Praktik Manajerial BAZ Kab. Cirebon dalam Pendayagunaan Zakat

Pendayagunaan zakat tahun anggaran tahun 2010 bersumber dari hasil pengumpulan zakat tahun 2009. Dari jumlah hasil pengumpulan zakat, infaq dan shadaqah pada tahun 2009 sebesar 2,9 milyar, dana yang dikelola BAZ Kabupaten Cirebon hanya sebesar 1,25 milyar dan sisanya langsung disalurkan kepada yang berhak di masing-masing Unit Pengumpul Zakat (UPZ).

Pendistribusian zakat yang di kelola BAZ untuk tahun anggaran 2010, didasarkan pada hasil keputusan rapat pleno BAZ Kabupaten Cirebon tanggal 19

Pebruari 20110. Sesuai dengan fungsi yang melekat pada Badan Amil Zakat Daerah sebagai pengemban misi untuk berusaha menanggulangi kemiskinan dan kerawanan masyarakat Kabupaten Cirebon, maka di dalam anggaran tersebut masih mencerminkan prioritas alokasi untuk santunan terhadap fakir miskin (+/- 60%), disamping memperhatikan kepentingan peningkatan kehidupan beragama sabilillah melalui bantuan bagi sarana keagamaan dan majelis-majelis ta'lim.

Adapun Praktek manajerial pendayagunaan zakat yang dilakukan BAZ Kabupaten Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Manajerial Penyaluran Bantuan Bedah Rumah

- a. Keluarga miskin yang rumahnya tidak layak huni (rutilahu) atau yang memiliki kepedulian mengajukan permohonan ke BAZDA Kabupaten Cirebon, dengan ketentuan status tanah adalah milik sendiri dan tidak dalam sengketa;
- b. Permohonan diketahui oleh Kepala Desa dengan dilampiri foto copy KTP dan KK pemilik rumah serta foto kondisi rumah;
- c. BAZDA Kabupaten Cirebon menerima dan menyeleksi permohonan guna menentukan urutan prioritas sesuai dana yang dianggarkan;
- d. BAZDA Kabupaten Cirebon membentuk Tim Pelaksana Penyaluran Dana Bedah Rumah beranggotakan 5 orang yang terdiri dari atas Badan Pelaksana Bazda, Komisi Pengawas dan PU Cipta Karya;
- e. Tim Pelaksana Bedah Rumah bertugas untuk :
 - 1) Meninjau lapangan.
 - 2) Mengambil gambar rumah yang tidak layak huni.
 - 3) Mengambil keputusan hasil survey, untuk disetujui atau tidak.

4) Menggambar dan merencanakan bangunan serta RAB.

5) Melaporkan kepada Bazda Kabupaten Cirebon.

f. Bazda Kabupaten Cirebon mengadakan rapat koordinasi dengan Tim untuk merealisasikan bantuan bedah rumah sesuai dengan alokasi dana yang tersedia;

g. Realisasi :

1) Bazda Kabupaten Cirebon mengundang penerima bantuan bedah rumah untuk menerima bantuan secara langsung.

2) Penerima bantuan bedah rumah didampingi oleh kepala desa/sekdes masing-masing.

3) Bupati/sekda berkenan memberikan bantuan kepada penerima bedah rumah secara langsung.

h. Monitoring dan Evaluasi

1) Bazda Kabupaten Cirebon bersama komisi pengawas mengadakan monitoring pelaksanaan bedah rumah.

2) Bazda Kabupaten Cirebon melihat dukungan masyarakat terhadap pelaksanaan bedah rumah.

3) Bazda Kabupaten Cirebon mengevaluasi dan melaporkan hasil pelaksanaan bedah rumah kepada ketua dewan pertimbangan.

4) Evaluasi dilakukan untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan program.

5) Evaluasi dijadikan sebagai bahan penyusunan program bedah rumah selanjutnya.

2. Manajerial Penyaluran Bantuan Modal Usaha Kecil

- a. Pedagang kecil mengajukan permohonan bantuan modal kepada Bazda Kabupaten Cirebon dengan dilampiri fotocopy KTP yang masih berlaku dengan mengisi formilir yang telah

- disediakan melalui ketua kelompok.
- b. Ketua kelompok menyampaikan permohonan tersebut secara kolektif kepada Bazda Kabupaten Cirebon.
 - c. Bazda Kabupaten Cirebon menerima permohonan tersebut dan menyeleksi untuk menentukan urutan prioritas sesuai alokasi dana yang dianggarkan.
 - d. Bupati/Sekda berkenan menyerahkan bantuan modal bergulir kepada pedagang/pengusaha kecil secara simbolik yang telah dibentuk dan disahkan oleh Bazda Kabupaten Cirebon.
 - e. Bazda Kabupaten Cirebon menyerahkan pembinaan para pedagang/pengusaha kecil tersebut kepada Tim Biduk (Bina Dhuafa dan Usaha Kecil) yang telah dibentuk dan disahkan oleh Bazda.
3. Manajerial Bantuan Siswa Miskin (Stimulan Biaya Pendidikan)
- a. Bazda Kabupaten Cirebon menetapkan anggaran untuk bantuan melalui rapat pleno dan menyusun draft alokasi jumlah siswa miskin yang akan mendapat bantuan di semua tingkatan, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA.
 - b. Bazda Kabupaten Cirebon mengadakan rapat koordinasi dengan kepala Dinas Pendidikan dan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Cirebon.
 - c. Kepala Dinas Pendidikan dan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Cirebon membuat surat edaran ke sekolah dan madrasah yang akan mendapat bantuan stimulant biaya pendidikan.
 - d. Kepala Sekolah dan Kepala Madrasah mengirimkan nama-nama siswa ke Bazda Kabupaten Cirebon melalui Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama.
- e. Bazda Kabupaten Cirebon menerima dan meng-SK-kan nama-nama siswa penerima bantuan stimulan biaya pendidikan sesuai dengan tingkatannya masing-masing.
 - f. Bupati berkenan menyerahkan bantuan secara simbolis kepada penerima bantuan stimulant biaya pendidikan pada upacara peringatan Hari Pendidikan Nasional (Hardiknas) tanggal 2 Mei.
4. Manajerial Bantuan lembaga peribadatan dan keagamaan
- a. Kepala/ketua lembaga mengusulkan permohonan bantuan ke Bazda Kabupaten Cirebon yang disampaikan melalui Baz Kecamatan.
 - b. Baz Kecamatan mengusulkan secara kolektif permohonan bantuan kepada Bazda Kabupaten Cirebon sesuai dengan alokasi yang telah ditentukan.
 - c. Bazda Kabupaten Cirebon menerima dan menyeleksi permohonan tersebut untuk menentukan urutan prioritas sesuai dengan anggaran yang ada.
 - d. Bazda Kabupaten Cirebon membuat SK penyaluran dana bantuan lembaga peribadatan tersebut.
 - e. Ketua Dewan pertimbangan berkenan menyerahkan bantuan kepada lembaga keagamaan yang telah ditetapkan.
5. Manajerial Bantuan Lembaga penyantun yatim piatu/fakir miskin/jompo.
- Bantuan diberikan kepada lembaga penyantun yatim piatu/fakir miskin/jompo yang telah terdaftar di Dinas Sosial Kabupaten Cirebon dengan mekanisme :
- a. Lembaga mengajukan permohonan bantuan kepada

- Bazda Kabupaten Cirebon melalui Dinas Sosial Kabupaten Cirebon.
- b. Dinas Sosial mengusulkan secara kolektif permohonan bantuan kepada Bazda Kabupaten Cirebon
 - c. Bazda Kabupaten Cirebon menerima dan menyeleksi permohonan untuk menentukan urutan prioritas sehubungan dengan terbatasnya dana.
 - d. Bazda Kabupaten Cirebon membuat SK tentang lembaga lembaga penyantun yatim piatu/fakir miskin/orang jompo yang mendapat bantuan.
 - e. Bupati/wakil bupati berkenan memberikan bantuan secara simbolis.
6. Manajerial Bantuan Guru Ngaji
- a. Bazda Kabupaten Cirebon mengalokasikan bantuan untuk guru Ngaji untuk setiap Kecamatan berdasarkan anggaran yang tersedia.
 - b. Bazda Kabupaten Cirebon menjalin kerjasama dengan KUA Kecamatan untuk mengajukan nama guru ngaji yang akan menerima bantuan kepada Bazda Kabupaten Cirebon.
 - c. Bazda Kabupaten Cirebon menerima dan menyeleksi guru ngaji yang akan menerima bantuan untuk menentukan urutan prioritas.
 - d. Bantuan diserahkan secara langsung kepada Guru Ngaji di Bazda Kabupaten Cirebon .
7. Manajerial Bantuan Bedah Madrasah
- a. Yayasan/Pengurus Madrasah mengajukan permohonan bantuan ke Bazda Kabupaten Cirebon.
 - b. Bazda Kabupaten Cirebon membentuk Tim Bedah Madrasah.
 - c. Tim Bazda Kabupaten Cirebon melakukan seleksi melalui survey dengan meninjau lokasi.
 - d. Tim mengambil keputusan berdasarkan hasil survey dan melaporkannya kepada Bazda Kabupaten Cirebon.
- e. Bazda Kabupaten Cirebon membuat SK madrasah yang mendapat bantuan bedah madrasah.
 - f. Ketua Dewan Pertimbangan berkenan menyerahkan bantuan bedah madrasah kepada ketua lembaga/kepala madrasah.
8. Manajerial Bantuan Mushola Kantor dan lainnya
- a. Kepala/Ketua lembaga mengajukan permohonan kepada Bazda Kabupaten Cirebon
 - b. Bazda Kabupaten Cirebon menyeleksi permohonan tersebut untuk menentukan kebijakan sesuai dengan anggaran yang tersedia
 - c. Ketua Bazda Kabupaten Cirebon menyerahkan bantuan tersebut.
- 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:
1. keterbatasan dana dan kemampuan sumber daya manusia yang terbatas. Pengurus BAZ Kabupaten belum memiliki anggota yang benar-benar menguasai bidang ekonomi kesejahteraan atau yang memahami pengembangan usaha produktif.
 2. Keterbatasan sumber daya manusia baik pada tataran pengurus operasional BAZ di tingkat

Kabupaten maupun pengurus UPZ di tingkat Kecamatan dan sekolah. Sebagaimana dijelaskan, ketua badan pelaksana BAZ tidak memiliki wewenang yang luas untuk memilih dan menentukan siapa saja yang layak menjadi pengurus BAZ Kabupaten Cirebon. Selain itu, personil yang dipilih dan kemudian ditetapkan oleh Bupati 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.

3. Kurangnya koordinasi antara badan pelaksana, dewan pertimbangan dan komisi pengawas dilakukan sekali dalam satu tahun pada rapat pleno. Koordinasi antar pengurus 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, lembaga keuangan di kecamatan dan Kabupaten. 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 Kecamatan.
4. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BAZ, hal ini disebabkan lemahnya sosialisasi yang dilakukan pihak BAZ, baik sosialisasi terhadap program-program yang akan dilaksanakannya maupun sosialisasi terhadap aplikasi program itu sendiri. Bulletin "Info BAZ Kabupaten Cirebon" yang baru diterbitkan awal tahun 2010 didalamnya memuat program BAZ dan laporan Program

yang telah direalisasikan baru tersebar di Masjid agung Sumber dan sekitar wilayah perkantoran Sumber. Kodisi tersebut berpengaruh besar terhadap upaya peningkatan kinerja dan manajemen pengelolaan zakat di BAZ Kabupaten Cirebon.

Manajemen Kompensasi Amil Zakat dan Analisis BAZ Kab. Cirebon

Alquran telah menjelaskan siapa-siapa saja yang berhak menerima zakat. Allah berfirman dalam surah al-Taubah ayat 60:

"Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, Para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-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".

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.

Pembiayaan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas BAZ tingkat kabupaten, bersumber dari dana APBD. Hingga saat ini tidak ada aturan atau dasar hukum yang baku mengenai kompensasi yang layak diberikan kepada pengelola zakat atas tugas yang dijalankannya untuk menghimpun dan mendistribusikan zakat.

Langkah yang diambil 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 amil adalah seperdelapan atau 12,5% dari

seluruh harta zakat yang diterima BAZ Kabupaten. Dengan rincian 8 % untuk amil tingkat Desa, 2 % untuk amil tingkat Kecamatan dan 2,5 % untuk amil tingkat Kabupaten. Sedangkan untuk zakat profesi 7,5 % untuk amil, tingkat kecamatan dan 5 % untuk amil tingkat Kabupaten.¹⁷

Pasal 3 Undang-Undang No 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat menyebutkan bahwa "Pemerintah berkewajiban memberikan perlindungan, pembinaan, dan pelayanan kepada muzzaki, 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.

Jaminan lain yang diberikan kepada amil zakat adalah jaminan kompensasi. Jaminan ini ditegaskan dalam surah al-Taubah 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 1/8 atau 12,5%. Namun, bagian 12,5% itu bukan jumlah yang mutlak dan tak dapat diubah, karena 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 akanmendapatkan 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 Kabupaten Cirebon. 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.

Namun, hingga saat ini pengurus BAZ hanya mendapat sedikit dan kompensasi zakat, karena harta zakat yang berhasil dikumpulkan pun masih sangat minim. Sebagian besar harta zakat yang dikelola dan diberdayakan oleh pengurus BAZ Kabupaten Cirebon merupakan zakat fitrah dan zakat profesi 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, seperti analisa jabatan (meliputi deskripsi jabatan, spesifikasi

¹⁷ Wawancara dengan Abdul Rifa'i, S.E tanggal 1 Nopember 2011 di Gedung BAZ Kabupaten Cirebon.

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 Standar Operasional Pekerjaan (SOP) untuk berbagai tugas dan fungsi yang mereka jalankan. Pada gilirannya, hal itu menyebabkan manajer pelaksana atau ketua badan 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.

Penutup

Sebagai sebuah lembaga publik yang melandaskan keberlangsungan aktivitasnya pada kepercayaan masyarakat, BAZ Kabupaten Cirebon harus menerapkan dan menjalankan sistem manajerial yang efisien sehingga tingkat kepercayaan masyarakat semakin tinggi. Sebagai sebuah organisasi sosial, BAZ Kabupaten Cirebon 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 Kabupaten Cirebon belum berjalan secara efektif karena berbagai kendala. Pengurus BAZ Kabupaten Cirebon telah menjalankan beberapa macam fungsi manajerial, termasuk fungsi perencanaan, pengorganisasian, 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 Kementrian Agama, Pemerintah Daerah, dan masyarakat yang sebagian besar merupakan pekerja aktif telah mengurangi efektifitas kerja mereka di BAZ.

Berkaitan dengan manajemen kompensasi zakat belum berjalan efektif dan efisien hal ini dikarenakan belum adanya standar baku untuk mengatur dan mengevaluasi berbagai pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap pengurus. BAZ belum memiliki Standar Operasional Pekerjaan (SOP) untuk berbagai tugas dan fungsi yang mereka jalankan.

Tahapan-tahapan penetapan kompensasi, 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.

Daftar Pustaka

- Depag RI, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Pengelolaan Zakat*, Bandung: Kanwil Depag Provinsi Jawa Barat Bidang Penyelenggaraan Haji, Zakat dan Wakaf, 2007.
- Depag RI, *Manajemen Pengelolaan Zakat*, Jakarta: Dirjen Bimas Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2009.
- Depag RI, *Panduan Organisasi Pengelola Zakat*, Jakarta: Dirjen Bimas Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2009.
- Dz, Abdus Salam, *Manajemen Sumber Daya Insani*, Cirebon: STAIN Press, 2008.
- Hafiduddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Katalog BPS 1403.3209, *Kabupaten Cirebon dalam Angka Tahun 2010*.
- Pengertian Pendayagunaan Zakat*, http://md-uin.blogspot.com/2009/06/pengertian-pendayagunaan-zakat_17.html (diakses 20 September 2014)
- Raharjo, Hendri, *Modul Perkuliahan Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta: STIE Perbanas, 2004.
- Udaya, A.M. Kadarman, Jusuf, *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Yusanto, Muhammad Ismail dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Yogyakarta: Gema Insane Press, 2002.