



**PENGELOLAAN ZAKAT COMMUNITY DEVELOPMENT (ZCD)  
PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)  
KABUPATEN TANAH DATAR**

**TESIS**

*Ditulis sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister  
Program Studi Ekonomi Syariah*

**Oleh :**

**ROZA ARDILLA**  
**1602042008**

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATUSANGKAR  
2020**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Roza Ardilla  
NIM : 1602042008  
Program Studi : Ekonomi Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan berjudul “**Pengelolaan Zakat Community Development (ZCD) pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanah Datar**“ adalah hasil karya sendiri, bukan plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 25 September 2020

Yang membuat pernyataan



**ROZA ARDILLA**  
**NIM. 1602042008**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama Roza Ardilla, NIM : ES.1602042008, judul : *Pengelolaan Zakat Community Development (ZCD) pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tanah Datar*, memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang *Munawaziyah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

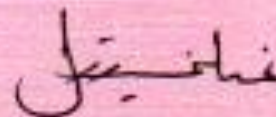
Pembimbing I



Dr. H. Rizal, M.Ag CRP  
19731007 200212 1 001

Batusangkar, 17 September 2020

Pembimbing II

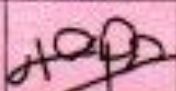

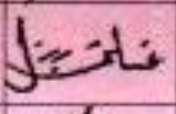
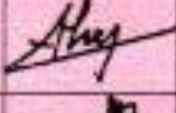


Dr. H. Rizal Fahlefi, M.S.I  
19730629 200112 1 002

## PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama Roza Ardilla, NIM : 1602042008, judul : *Pengelolaan Zakat Community Development (ZCD) pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanah Datar*, telah diuji dalam Ujian Munaqasyah Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Batusangkar yang dilaksanakan tanggal 25 September 2020.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No.	Nama/ NIP Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Himyar Pasrizal, SE, MM 19780524 200501 1 006	Ketua Sidang		
2	Dr. H. Rizal, M.Ag CRP 19731007 200212 1 001	Pembimbing I		
3	Dr. H. Rizal Fahlefi, M.S.I 19730629 200112 1 002	Pembimbing II		
4	Dr. Hj. Elimartati, M.Ag 19581207 198603 2 001	Penguji I		
5	Dr. H. Alimin, Lc, M.Ag 19720505 200212 1 005	Penguji II		

Batusangkar, 25 September 2020  
Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana IAIN  
Batusangkar



**Dr. Suswati Hendriani, M.Pd, M.Pd**  
NIP. 19660914 199203 2 003

## ABSTRAK

**ROZA ARDILLA. NIM, ES 1602042008**, judul Tesis “**Pengelolaan Zakat Community Development (ZCD) pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanah Datar**”. Program Pascasarjana Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Pokok permasalahan dalam Tesis ini adalah penerapan fungsi pengelolaan dalam program *Zakat Community Development (ZCD)* pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanah Datar. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi dan proses pengelolaan ZCD pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar yang terbagi dalam indikator perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah jenis penelitian lapangan (*Field Research*), untuk mendapatkan data-data dari permasalahan yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengolahan data dilakukan secara deskriptif kualitatif, kemudian diuraikan serta melakukan klasifikasi terhadap aspek masalah dan memaparkan melalui kalimat yang efektif.

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan di lapangan dapat disimpulkan bahwa BAZNAS Kabupaten Tanah Datar telah melaksanakan fungsi pengelolaan pada program ZCD kabupaten Tanah Datar sesuai dengan konsep yang dikembangkan George R. Terry (2006), yaitu fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang dikenal dengan POAC. Program ZCD Tanah Datar belum memiliki struktur organisasi yang terorganisir dan terkonsep serta pelaksanaan belum sepenuhnya sesuai dengan perencanaan program dan masih dalam tahap pengembangan. Meskipun, masih terdapat kelemahan dan kekurangan pada fungsi pengorganisasian dan pelaksanaan programnya, namun program ZCD Tanah Datar tetap berjalan dengan sukses.

**Kata Kunci : Pengelolaan, Zakat Community Development (ZCD), BAZNAS**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyusun tesis ini. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad Saw. selaku penutup segala Nabi dan Rasul yang diutus dengan sebaik-baik agama, sebagai rahmat untuk seluruh manusia, sebagai personifikasi yang utuh dari ajaran Islam dan sebagai tumpuan harapan pemberi cahaya syari'at di akhirat kelak.

Penulisan tesis ini adalah untuk melengkapi syarat-syarat dan tugas untuk mencapai gelar Magister Ekonomi pada Program Studi Ekonomi Syariah Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Selanjutnya, dalam penulisan tesis ini banyak bantuan, motivasi, serta bimbingan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil yang penulis terima. Dalam konteks ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc selaku Rektor IAIN Batusangkar dan Dr. Suswati Hendriani, M.Pd, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Batusangkar.
2. Dr. Himyar Pasrizal, SE, MM selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Program Pascasarjana IAIN Batusangkar.
3. Dr. H. Rizal, M.Ag selaku pembimbing I dan Dr. H. Rizal Fahlefi, M.S.I selaku pembimbing II, yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
4. Dr. Hj. Elimartati, M.Ag selaku Penguji I dan Dr. H. Alimin, Lc, M.Ag selaku Penguji II yang telah mengujikan tesis ini dan memberikan arahan serta masukan untuk penyempurnaan tesis ini menjadi lebih baik.
5. Seluruh dosen Program Pascasarjana IAIN Batusangkar yang telah memberikan ilmu selama masa perkuliahan dan staff administrasi yang memberikan bantuan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
6. Pimpinan, Kepala Pelaksana dan Amil BAZNAS Kabupaten Tanah Datar yang telah memberikan izin dan membantu dalam melakukan penelitian ini.

7. Kedua orang tua dan keluarga serta teman-teman yang senantiasa memberikan segala doa dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya, kepada Allah jualah penulis berserah diri, semoga bantuan, motivasi dan bimbingan serta nasehat dari berbagai pihak menjadi amal ibadah yang ikhlas hendaknya, dan dibalas oleh Allah Swt. dengan balasan yang berlipat ganda. Semoga tesis ini dapat memberi manfaat kepada kita semua. *Amin.*

Batusangkar, 25 September 2020

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'ROZA' with a stylized flourish underneath.

**ROZA ARDILLA**

**NIM. 1602042008**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
F. Definisi Operasional .....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
A. Pengelolaan .....	9
B. Pengelolaan Zakat.....	19
C. Zakat Produktif .....	25
D. <i>Community Development</i> .....	31
E. <i>Zakat Community Development (ZCD)</i> .....	37
F. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).....	40
G. Penelitian Relevan .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
A. Jenis Penelitian .....	45
B. Latar dan Waktu Penelitian .....	45
C. Instrumen Penelitian .....	46
D. Sumber Data .....	46

E. Teknik Pengumpulan Data .....	46
F. Teknik Analisis Data .....	47
G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data .....	48
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
A. Hasil Penelitian .....	49
B. Pembahasan .....	72
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan .....	79
B. Saran .....	80
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>86</b>

## **BAB I PENDAHULUAN**

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

Kemiskinan merupakan masalah yang krusial dalam kehidupan manusia. Kemiskinan dalam Islam bisa merupakan masalah, cobaan, bahkan bisa menjadi bencana yang membahayakan yang dapat membawa dampak buruk bagi individu dan masyarakat. Kemiskinan dapat menumbuhkan keraguan terhadap kebijaksanaan illahi mengenai pembagian rezeki dan akan mendorong seseorang untuk melanggar nilai-nilai akhlak dan agama. Selain itu, kemiskinan juga dapat merusak moral dan pemikiran manusia serta dapat mengancam keutuhan keluarga dan stabilitas masyarakat. Sehingga masalah kemiskinan ini harus diatasi (Sanrego, 2016, h. 43).

Hakikat dalam mengatasi kemiskinan merupakan upaya untuk memberdayakan orang miskin agar dapat mandiri. Menurut Hafidhuddin (2002), penanggulangan masalah kemiskinan bertujuan untuk melahirkan masyarakat yang sejahtera lahir dan batin, materi dan non materi serta berkeadilan. Indikator kesejahteraan tersebut adalah terbebas dari kekufuran, kemusyrikan, kelaparan dan rasa takut (Soekarni, 2005, h. 58).

Masalah kemiskinan dapat ditanggulangi dengan zakat. Zakat merupakan salah satu instrumen pemberdayaan yang efektif untuk penanggulangan kemiskinan. Zakat diharapkan mampu meratakan status perekonomian penduduk suatu negara dan akan menciptakan pemerataan ekonomi (Ali, 1988, h. 5).

Pemerataan ekonomi akan terwujud apabila zakat dikelola dengan baik. Pengelolaan zakat yang baik dapat dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). BAZNAS merupakan badan resmi yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia nomor 8 Tahun 2001. BAZNAS memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat pada tingkat nasional. Pengelolaan zakat yang baik akan menjadi dana potensial yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan kesejahteraan umum bagi seluruh masyarakat (Sari, 2006, h. 1).

Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS dapat memberikan dampak yang lebih luas dan dapat menyentuh seluruh aspek kehidupan. Hal ini dapat diwujudkan apabila zakat lebih diarahkan pada kegiatan yang bersifat produktif. Pengarahan pada hal yang bersifat produktif dapat menahan laju tingkat kemiskinan. Pemanfaatan zakat juga perlu dilakukan dalam bentuk jangka panjang (Jamal, 2004, h. 43).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) telah banyak membentuk program untuk kesejahteraan masyarakat, salah satu program nasional dalam rangka pendayagunaan zakat dan bersifat produktif adalah program *Zakat Community Development* (ZCD). Program ZCD sebagai program nasional, diharapkan mampu mengangkat kesejahteraan masyarakat miskin pada suatu wilayah. Program ZCD merupakan program pengembangan komunitas yang lebih menitikberatkan kepada kemandirian dan pengembangan potensi masyarakat, sehingga nantinya akan tercapai tujuan dari pengelolaan zakat (Solihah, et al., 2018, h. 242).

*Zakat Community Development* (ZCD) merupakan kegiatan yang mengintegrasikan program-program untuk mengatasi masalah kesehatan, pendidikan, ekonomi dan masalah sosial. Program ZCD ini merupakan pendekatan komunitas yaitu pendekatan kelompok masyarakat yang terorganisir dan memiliki kesamaan aktifitas. Program ZCD ini nantinya akan mampu memberikan nilai keuntungan materil dan non materil bagi pemberdayaan masyarakat (Mafruhah, et al. 2015, h. 7).

Perkembangan program ZCD diharapkan mampu memberdayakan masyarakat. Program pengembangan ini harus mempertimbangkan seluruh aspek kehidupan masyarakat dan disesuaikan dengan permasalahan yang ada. Program ini diarahkan untuk melawan ketimpangan sosial yang terjadi akibat persaingan sosial dalam masyarakat. Program ZCD bertujuan untuk mewujudkan suatu tatanan kehidupan masyarakat yang baru agar lebih baik. Program pemberdayaan masyarakat didasarkan inisiatif dan potensi yang tumbuh dari masyarakat sendiri dengan pendampingan oleh BAZNAS (Kemenag RI, 2013, h. 101).

Realisasi program *Zakat Community Development* (ZCD) dilaksanakan dengan memberikan modal usaha kepada mustahik atau masyarakat yang diberdayakan. Masyarakat secara langsung mendapatkan manfaat zakat dalam usaha meningkatkan kesejahteraan. Usaha dalam program ZCD tersebut terdiri dari berbagai bidang, seperti bidang pertanian, peternakan, kesehatan, pendidikan dan ekonomi serta bidang dakwah Islam (BAZNAS, 2013, h. 100).

Solihah (2018) menyebutkan bahwa *Zakat Community Development* (ZCD) dapat memberi pengaruh bagi masyarakat miskin pedesaan untuk melakukan usaha dari modal zakat produktif. Modal tersebut nantinya dikembangkan sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai kesejahteraan. Lebih lanjut ZCD diharapkan mampu merubah status mustahik (penerima manfaat) menjadi muzakki (pemberi manfaat), sehingga zakat dapat dianggap menanggulangi permasalahan kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan.

Penggunaan dana zakat ke dalam program yang bersifat produktif juga dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dengan program yang sama yaitu *Zakat Community Development* (ZCD). Program ZCD di Kabupaten Tanah Datar telah dilaksanakan sejak tahun 2013 dan mulai ada perkembangan dari tahun 2016. Program ZCD tersebut berfokus pada penanggulangan kemiskinan melalui pemberdayaan masyarakat dengan menyasar daerah miskin dan tertinggal yang ada di Kabupaten Tanah Datar. Daerah miskin dan tertinggal ini didampingi dan dimandirikan untuk menghasilkan sebuah *brand* daerah yang mampu mengangkat potensi serta kearifan lokal sehingga berdampak pada kemajuan nagari dalam aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, lingkungan dan dakwah Islam (Laporan Program ZCD Tanah Datar, 2018).

Program ZCD Tanah Datar bergerak di bidang peternakan yaitu ternak kambing pedaging. Program ini dinamakan “Sentra Pembibitan Kambing Boerka Tanah Datar”. Potensi ekonomi di Kabupaten Tanah Datar di bidang peternakan sangat tinggi. Kondisi inilah yang menginspirasi BAZNAS

Kabupaten Tanah Datar untuk mengadakan program ZCD untuk pemberdayaan masyarakat dengan bantuan dana zakat produktif. Hal ini didukung dengan adanya lahan pakan yang sangat mudah diperoleh sehingga sangat berpotensi untuk budidaya kambing. Adanya program produktif *Zakat Community Development* (ZCD) di Kabupaten Tanah Datar ini diharapkan mampu mensejahterakan masyarakat sehingga zakat tersebut dapat mengurangi kemiskinan (Laporan Program ZCD Tanah Datar, 2018).

Pelaksanaan program ZCD Tanah Datar berawal dari pemilihan para penerima manfaat ZCD, yang berasal dari masyarakat lokal yang tergolong sebagai peternak kambing binaan BAZNAS Tanah Datar. Sebelumnya mustahik ini adalah penerima bantuan zakat produktif dua ekor kambing dari BAZNAS Tanah Datar. Pemberian ternak kambing dilakukan tanpa adanya pendampingan yang berkelanjutan. Kemudian dalam upaya percepatan peningkatan ekonomi, para penerima manfaat ini digabungkan ke dalam program ZCD Tanah Datar. Program zakat produktif ini diubah menjadi program ZCD Kabupaten Tanah Datar, melalui kegiatan peningkatan kapasitas dan pendampingan kelompok (Laporan Program ZCD Tanah Datar, 2018).

Pengelolaan ZCD dilaksanakan dengan melakukan berbagai upaya untuk menjalankannya. Upaya tersebut kemudian mendapat perhatian dari BAZNAS Pusat, sehingga program ZCD Tanah Datar memperoleh bantuan dana sebesar Rp 670.100.000,- untuk tahap pertama sentra pengadaan kambing di BAZNAS Tanah Datar. Bantuan dana dari BAZNAS Pusat ini kemudian disalurkan kepada para mustahik pada tahun 2018. Dengan bantuan BAZNAS Pusat tersebut, setiap mustahik diberikan 10 ekor indukan Jawa Randu dan satu ekor pejantan Boerka (Laporan Program ZCD Tanah Datar, 2018).

Setelah bantuan diterima, kambing tersebut dipelihara dan dikembangkan oleh masing-masing mustahik ZCD, dengan pendampingan yang dilakukan oleh pengelola ZCD Tanah Datar. Meskipun diberikan fasilitas dan dilakukan pendampingan yang sama terhadap mustahik, namun

terjadi perbedaan dari perkembangan jumlah kambing untuk setiap daerah. Jumlah kambing tersebut ada yang bertambah, ada yang tetap, dan ada yang mengalami penurunan. Hal ini mempengaruhi populasi kambing secara keseluruhan pada program ZCD Tanah Datar.

Perkembangan populasi kambing dari awal pemberian bantuan ZCD BAZNAS Pusat tahun 2018, selalu meningkat. Peningkatan populasi kambing terus terjadi secara bertahap setiap bulannya. Hingga terjadi peningkatan yang sangat pesat pada akhir tahun 2018, yang menunjukkan jumlah populasi kambing mencapai angka 705 ekor dari keseluruhan mustahik ZCD Tanah Datar. Namun, pada awal tahun 2019, populasi kambing mulai mengalami penurunan. Hal ini terus berlanjut hingga pertengahan tahun 2019, dimana terjadi penurunan yang sangat signifikan terhadap jumlah populasi kambing setiap bulannya. Penurunan populasi yang terjadi mencapai angka 100 ekor kambing.

Berikut merupakan data perkembangan ternak kambing Boerka tahun 2018 hingga tahun 2019.

No	Nama	Wilayah	2018		2019	
			Agustus	Desember	Januari	Juli
1	Rusdi	Lima Kaum	31	21	21	26
2	Herman Fuadi	Lima Kaum	12	19	20	16
3	Ali Luis	Lima Kaum	21	30	28	26
4	Yulidarnis	Lima Kaum	30	25	24	13
5	Ermizal	Lima Kaum	25	29	29	27
6	Nen Zubardi	Lima Kaum	19	12	12	6
7	Efendi	Limo Kaum	11	11	11	14
8	Bainar	Batipuh	24	25	25	17
9	Meri Yulianti	Batipuh	18	19	19	10
10	Delfit	Batipuh	24	26	26	24
11	Mardian	Batipuh	20	24	26	26
12	Saimi	Batipuh	47	51	53	49
13	Nazaruddin	Batipuh	16	23	23	18
14	Kadri	Batipuh	50	58	57	54
15	Jon Masri	Batipuh	43	62	57	52
16	Syahrial	Batipuh	10	10	10	11
17	Erlinda	X Koto	21	21	21	11
18	Devri Rahman	Sungai Tarab	23	23	23	14
19	Syamsinur	Sungai Tarab	24	16	15	15
20	Dery Antoni	Sungai Tarab	10	9	7	5

21	Rosmeri	Sungai Tarab	25	17	17	11
22	Edison	Sungai Tarab	10	12	15	12
23	Syahrial	Sungai Tarab	24	21	21	8
24	Abdurrahman	Pariangan	19	22	21	18
25	Deni Etriyadi	Pariangan	10	15	13	8
26	Novia Rita	Salimpaung	26	24	24	12
27	Edi Wijaya	Salimpaung	23	16	16	19
28	Desyenti	Salimpaung	29	22	23	25
29	Fauzi	Tanjung Baru	21	20	20	16
30	Hamdani	Sungayang	22	22	22	23
<b>Jumlah</b>			688	705	699	598

Sumber: Laporan Program BAZNAS Kabupaten Tanah Datar (Data Diolah)

Data di atas menunjukkan perubahan yang sangat signifikan terhadap populasi kambing. Keadaan inilah yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini, mengapa hal ini dapat terjadi. Besarnya penurunan populasi kambing yang signifikan tersebut, mengindikasikan adanya permasalahan yang terjadi pada pengelolaan kambing, baik dari pihak pengelola ZCD maupun pihak mustahik. Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan memfokuskan pada pengelolaan program *Zakat Community Development* (ZCD) di BAZNAS Kabupaten Tanah Datar.

## B. Fokus Masalah

Penelitian ini akan memfokuskan pada penerapan fungsi pengelolaan dalam program *Zakat Community Development* (ZCD) pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tanah Datar terkait program “Sentra Pembibitan Kambing Boerka Tanah Datar”.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus masalah tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan program *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar ?

2. Bagaimana bentuk pengorganisasian pada program *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar ?
3. Bagaimana pelaksanaan program *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar ?
4. Bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pengelola *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan perencanaan program *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar.
2. Mendeskripsikan bentuk pengorganisasian program *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar.
3. Mendeskripsikan pelaksanaan program *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar.
4. Mendeskripsikan bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pengelola *Zakat Community Development* (ZCD) Kabupaten Tanah Datar.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut :

1. Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentang zakat dan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).

2. Praktis

Memberikan masukan dan referensi kepada pelaksana dalam mengembangkan teori tentang pengelolaan zakat melalui *Zakat Community Development* (ZCD).

3. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memperdalam ilmu pengetahuan penulis tentang pengelolaan *Zakat Community Development* (ZCD) dan tentang Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).

## **F. Definisi Operasional**

Pengelolaan merupakan suatu kegiatan pengendalian atas sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Pengelolaan dapat disamakan dengan manajemen. Pengelolaan dapat diartikan sebagai proses. Proses pengelolaan melibatkan fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pelaksanaan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*).

*Community Development* atau pengembangan masyarakat adalah metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan program-program pembangunan agar mempercepat terwujudnya kesejahteraan umum. Sedangkan, *Zakat Community Development* (ZCD) merupakan suatu upaya memberdayakan masyarakat melalui zakat untuk memaksimalkan potensi zakat dalam pengembangan masyarakat.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah badan resmi yang dibentuk oleh pemerintah dengan tugas dan fungsi melakukan pengelolaan zakat secara nasional yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada pemerintahan.

Secara keseluruhan, pengelolaan *Zakat Community Development* (ZCD) dapat dikatakan sebagai suatu upaya untuk mengendalikan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk pemberdayaan masyarakat melalui pemberian zakat yang bersifat produktif dalam upaya peningkatan kapasitas dan pengetahuan masyarakat pada bidang ekonomi dan bidang sosial.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. PENGELOLAAN**

Kata pengelolaan dapat disamakan dengan manajemen (Arikunto, 1993, h. 31). Secara etimologis, manajemen berasal dari *management* yang dikembangkan dari kata *manage*, yang artinya mengelola. Manajemen adalah *the art of getting things done through other people*, yang maknanya seni menyelesaikan segala sesuatu dengan orang lain (Tunggal, 2002, h. 5). Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan (Syafaruddin, 2005, h. 41).

Manajemen dalam konteks Islam berasal dari lafaz (سأس - أدار - دبر), yang artinya usaha mengatur dengan baik suatu organisasi. Menurut S. Mahmud Al-Hawary manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran yang harus dihindari, kekuatan yang akan dijalankan dan bagaimana mengendalikan dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya. Menurut Ketua Dewan Penasihat Majelis Ulama Indonesia, Prof. KH. Ali Yafie, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal soleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik ini nantinya akan memunculkan motivasi aktifitas untuk mencapai hasil yang bagus demi kesejahteraan bersama (Zainarti, 2018, h. 3).

Pada dasarnya ajaran Islam yang tertuang dalam Al-Qur'an dan Sunnah juga Ijma' ulama banyak mengajarkan tentang kehidupan yang serba terarah dan teratur. Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif Islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam semesta beserta isinya. Unsur-unsur manajemen dalam pembuatan alam serta makhluk-makhluknya tidak terlepas dari manajemen pencipta (Zainarti, 2018, h. 4).

Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana *management* diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Tegasnya, kegiatan pengelolaan selalu melibatkan alokasi dan pengawasan uang, sumber daya manusia dan fisik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai ilmu, pengelolaan memiliki pendekatan sistematis yang selalu digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan pengelolaan bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasari dan membangun teori pengelolaan dengan menggunakan pendekatan tersebut (Syafaruddin, 2011, h. 16).

George R. Terry menyatakan bahwa pengelolaan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Pengelolaan mencakup semua kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbang upaya terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan (Terry, 1993, h. 9)

Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian usaha atau kegiatan yang dilakukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Pengelolaan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap segala aspek agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Tujuan tersebut akan tercapai dengan pengelolaan yang baik. Pengelolaan yang baik dapat menjadi pondasi bagi perkembangan setiap organisasi (Fatah, 2004, h. 1).

Tujuan pengelolaan adalah agar segenap sumber daya yang ada seperti, sumber daya manusia, peralatan atau sarana yang ada dalam suatu organisasi dapat digerakan sedemikian rupa, sehingga dapat terhindar dari segenap pemborosan waktu, tenaga dan materi guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan dibutuhkan dalam semua organisasi, karena tanpa

adanya pengelolaan semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Pengelolaan dilakukan untuk mencapai tujuan suatu organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi tersebut. Pengelolaan dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak yang berkepentingan dalam suatu organisasi. Selanjutnya, pengelolaan juga diperlukan untuk mencapai efisien dan efektivitas suatu kerja organisasi. Tujuan pengelolaan ini akan tercapai jika langkah-langkah dalam pelaksanaan pengelolaan ditetapkan secara tepat (Afifiddin, 2010, h. 3).

Menurut Terry (2006), mengartikan fungsi pengelolaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain. Fungsi pengelolaan pada hakikatnya merupakan tugas pokok yang harus dijalankan pimpinan dalam organisasi apapun. Proses pengelolaan yang baik dapat terlaksana dengan melibatkan fungsi-fungsi pokok pengelolaan.

Terry (2006) mengatakan bahwa pengelolaan yang baik terdiri dari kegiatan *Planning, Organising, Actuating* dan *Controlling* (POAC).

a. *Planning* (perencanaan) didefinisikan sebagai proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif yang ada untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam perencanaan terlibat unsur penentuan yang berarti bahwa dalam perencanaan tersebut tersirat pengambilan keputusan. Oleh karena itu perencanaan dapat dilihat sebagai proses dalam suatu kerangka untuk mengambil keputusan dan penyusunan rangkaian tindakan selanjutnya di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik akan merumuskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Sehingga perencanaan adalah suatu proses yang berisi kumpulan keputusan untuk menentukan rencana.

Stoner James dalam Herujito menjelaskan empat langkah dalam proses perencanaan, yaitu menetapkan tujuan, mendefinisikan situasi saat ini, mengidentifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan, serta mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan harus menetapkan terlebih dahulu apa yang dibutuhkan atau diinginkan

oleh suatu organisasi, sehingga sumber daya organisasi dapat digunakan secara efektif dan efisien. Kemudian mendefinisikan informasi keadaan organisasi saat ini, supaya langkah selanjutnya dapat dilakukan dengan lancar. Setelah mendefinisikan situasi, dilakukan analisa faktor-faktor internal dan eksternal yang akan membantu pencapaian tujuan atau yang menimbulkan masalah. Hal ini dapat membantu perencana dalam meramalkan situasi masa mendatang. Terakhir, mengevaluasi dan menentukan alternatif yang ada (Herujito, 2001, h. 89).

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengelolaan. Perencanaan menjadi pegangan setiap pemimpin dan pelaksanaan untuk dilaksanakan. Dalam perencanaan dapat diketahui secara pasti tujuan jangka panjang, yang kemudian menentukan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Perencanaan jangka pendek ini harus dirinci berdasarkan skala prioritas, mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu dan dilakukan secara bertahap (Wahyudi, 1994, h. 70).

Pentingnya perencanaan merupakan tahap awal dalam menjalankan fungsi pengelolaan. Hal ini membutuhkan mental untuk memilih sasaran, kebijakan prosedur, dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang. Oleh sebab itu, perencanaan merupakan hal yang utama karena perencanaan yang baik akan mudah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pelaksanaan tujuan harus didasarkan atas kenyataan objektif dan rasional, sebab hasil perencanaan akan bisa dilihat dimasa depan. Untuk itu segala tindakan dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu dengan baik, agar resiko yang ditanggung relatif kecil (Awaluddin, 2018, h. 6).

- b. *Organizing* (pengorganisasian) adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Terry, 2012, h. 17). Pengorganisasian bertujuan untuk pengelompokan kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki agar pelaksanaan dari suatu rencana dapat dicapai secara efektif dan efisien. Pengorganisasian

diartikan sebagai pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi. Dengan kata lain pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungannya.

Pengorganisasian yang dimaksud meliputi tujuan, pembagian kerja, penempatan tenaga kerja, wewenang dan tanggung jawab, serta pelimpahan wewenang. Pengorganisasian mengalokasikan pekerjaan untuk setiap orang yang ada dalam suatu organisasi, dengan membentuk struktur yang terdapat pembagian tugas, sehingga tujuan bisa dilaksanakan dengan efektif dan efisien (Herujito, 2001, h. 38).

- c. *Actuating* (pelaksanaan) adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas sesuai perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian, dimana seluruh komponen yang berada dalam satu sistem dan satu organisasi tersebut bekerja sama sesuai dengan bidang masing-masing untuk dapat mewujudkan tujuan. Masalah pelaksanaan berkaitan erat dengan manusia dan paling sulit dilakukan dari semua fungsi pengelolaan, karena manusia memiliki perasaan dan tujuan yang berbeda-beda (Herujito, 2001, h. 82).

Fungsi pelaksanaan membutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama. Sumber daya yang ada dioptimalkan untuk mencapai tujuan dan program kerja. Pelaksanaan kerja harus sesuai dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Pelaksanaan merupakan fungsi untuk menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja sama agar mencapai tujuan organisasi.

Menurut Terry (2012, h. 17) kegiatan-kegiatan *actuating* adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan partisipasi terhadap keputusan dan tindakan
- 2) Mengarahkan orang lain dalam bekerja

- 3) Memotivasi anggota
  - 4) Berkomunikasi secara efektif
  - 5) Meningkatkan kinerja anggota agar memenuhi potensi secara penuh
  - 6) Memberi penghargaan yang sesuai untuk anggota
  - 7) Mencukupi keperluan anggota sesuai dengan pekerjaannya
  - 8) Berusaha memperbaiki pengarahan sesuai dengan kegiatan.
- d. *Controlling* (pengawasan) merupakan proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan itu dan berupaya memperbaikinya. Pengawasan merupakan suatu pengendalian semua kegiatan dari proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan agar semua kegiatan tersebut memberikan hasil yang efektif dan efisien (Terry, 2006, h. 342).

*Control* mempunyai peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam pengelolaan, karena pengelolaan mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan terhadap kerja teratur, terarah atau tidak. Walaupun *planning*, *organizing* dan *actuating* baik, tetapi apabila *controlling* kerja tidak teratur, tertib dan terarah, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Dengan demikian *control* mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasaran, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Tujuan tersebut bisa tercapai dengan melakukan proses pengawasan, yaitu 1) menentukan dasar bagi pengawasan, 2) mengukur pelaksanaan, 3) membandingkan pelaksanaan dengan dasar dan menemukan jika ada perbedaan, dan 4) memperbaiki penyimpangan dengan cara melakukan tindakan yang tepat (Sukarna, 2011, h. 116).

Dalam konteks Islam, pengelolaan memiliki unsur-unsur yang tidak jauh berbeda dengan konsep pengelolaan secara umum. Hal ini telah tertuang

dalam Al-Qur'an dan Hadist sebagai falsafah hidup umat Islam. Unsur-unsur tersebut diantaranya : (Effendy, 1986, h. 137)

a. (التخطيط) atau *planning*

*Planning* merupakan perencanaan dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu dan metode tertentu. Sebagaimana Nabi telah bersabda :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَقِنَهُ

Artinya: *Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas) (HR. Thabrani).*

Allah berfirman dalam surat Al-Insyirah ayat 7-8,

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya: *Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap.*

Berdasarkan ayat di atas, setiap perbuatan yang dilakukan oleh manusia harus dipertanggungjawabkan. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan *itqan*, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab dan akibatnya. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah Swt.

b. (التنظيم) atau *organizing*

*Organizing* merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal. Dalam surat Ali Imran ayat 103, Allah berfirman :

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً

Artinya: *Dan berpeganglah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan.*

Ayat diatas menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik, yang bersatu dalam bekerja dan memegang komitmen untuk menggapai cita-cita dalam suatu organisasi.

Kinerja bersama dalam suatu organisasi disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Menyatukan langkah yang berbeda diperlukan ketelatenan mengorganisir sehingga berkompeten dalam berkarya. Hancurnya suatu organisasi yang terjadi saat ini karena belum berjalannya ranah organisasi dengan menggunakan pengelolaan yang benar secara maksimal.

c. (التنسيق) atau *Actuating*

*Actuating* merupakan upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk diantara langkah-langkah bersama untuk menerapkan perencanaan yang telah disusun dengan mengharapkan tujuan yang diinginkan. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah: 208,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ

مُبِينٌ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhan dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan, karena setan itu musuhmu yang nyata.*

Apabila manusia ingin mendapatkan predikat iman maka secara totalitas harus melebur dengan peraturan Islam. Iman diumpamakan dengan manusia yang ideal dan Islam sebagai perencanaan serta aturan-aturan yang mengikat manusia, maka tercapainya tujuan yang mulia, memerlukan adanya koordinasi yang baik dan efektif sehingga akan mencapai kepada tujuan yang ideal.

d. (الرقابه) atau *controlling*

*Controlling* merupakan pengamatan dan pengendalian terhadap jalannya perencanaan. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pemimpin untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang dilakukan menjadi efektif dan efisien. Pemimpin harus bisa mengontrol diri sendiri dan anggota dari organisasinya. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Mujadalah ayat 7,

أَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ

Artinya: *Tidakkah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi.*

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah mengontrol dan menguasai seluruh langit dan bumi, sehingga alam semesta berjalan sesuai tugasnya. Ini merupakan konsep kontrol yang sangat efektif untuk diterapkan dalam suatu organisasi. Para pelaksana akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai tugasnya masing-masing.

Menurut pandangan Islam, ada empat landasan mengembangkan pengelolaan yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan dan keahlian. Seorang pemimpin harus memiliki empat sifat tersebut supaya organisasi yang dijalankannya mendapat hasil yang maksimal (Hafiduddin & Tanjung, 2003, h. 120). Pengelolaan dalam ajaran agama Islam dilaksanakan secara adil. Batasan adil adalah pemimpin tidak menganiaya anggota dan anggota tidak merugikan pimpinan maupun perusahaan yang dijalankannya. Bentuk penganiayaan yang dimaksud adalah mengurangi atau tidak memberikan hak anggota dan memaksa untuk bekerja melebihi ketentuan, karena kesepakatan kerja dibuat untuk kepentingan bersama (Djalaluddin, 2007, h. 202).

Selanjutnya, berdasarkan teori pengelolaan umum, George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* mengatakan bahwa ada enam sumber daya pokok dari pengelolaan, yaitu *man* (manusia), *materials*

(materi), *machines* (mesin-mesin), *methods* (tata kerja), *money* (uang), dan *market* (pasar) (Herujito, 2001, h. 6).

Sarana utama dari setiap pengelola untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan adalah *man* atau manusia. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu dapat kita tinjau dari sudut proses, seperti perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian. Atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang seperti penjualan, produksi, keuangan, personalia, dan lain sebagainya. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut, kita perlukan manusia. Tanpa adanya manusia, pengelola tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Harus diingat bahwa pengelola adalah orang yang mencapai hasil melalui orang-orang lain (Herujito, 2001, h. 7).

Aktivitas yang akan dilakukan pengelola sangat memerlukan uang, seperti gaji karyawan, membeli bahan-bahan, peralatan-peralatan dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana pengelolaan harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai, lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidaklancaran proses pengelolaan sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.

Selanjutnya, dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan, karena dianggap pula sebagai alat atau sarana pengelolaan untuk mencapai tujuan. Demikian pula dengan proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin, namun sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu bagi manusia.

Kemudian, untuk melakukan secara berdaya guna dan berhasil guna, maka manusia dihadapkan kepada *alternative metode* atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode atau cara dianggap pula sebagai saran atau alat pengelolaan untuk mencapai tujuan. Bagi badan yang bergerak di bidang industri, sarana pengelolaan penting lainnya adalah *markets* atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri akan tidak

mungkin tercapai. Salah satu masalah pokok bagi perusahaan industri adalah mempertahankan pasar yang sudah ada, bila mungkin mencapai pasar baru bagi hasil produksi (Herujito, 2001, h. 7).

Pengelolaan sangat penting bagi setiap aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan berorientasi pada proses, yang berarti bahwa pengelolaan membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan, dan keterampilan agar aktivitas menjadi lebih efektif atau dapat menghasilkan tindakan dalam mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu, tidak akan ada organisasi yang akan sukses apabila tidak menggunakan pengelolaan yang baik. (Torang, 2013, h. 165).

Pengelolaan yang baik merupakan pondasi bagi pengembangan setiap organisasi. Pengelolaan yang baik akan mengindikasikan bahwa organisasi telah memenuhi persyaratan dan memiliki perangkat minimal untuk memastikan kredibilitas, integritas dan otoritas. Sebuah institusi dalam membangun aturan, membuat keputusan serta mengembangkan program dan kebijakan yang akan merefleksikan pandangan dan kebutuhan anggota. Melalui pengelolaan yang baik, organisasi dapat memelihara kepercayaan anggota untuk meningkatkan reputasi, serta mempengaruhi anggotanya dalam interaksi yang dibangunnya. Kegagalan dalam penerapan pengelolaan yang baik dalam organisasi pengusaha, tidak hanya menghancurkan reputasi, serta mengurangi efektivitas organisasi, akan tetapi juga berdampak negatif terhadap reputasi mereka yang diwakilinya. Pengelolaan yang baik merupakan elemen penting untuk memastikan organisasi bekerja sesuai dengan kepentingan anggotanya (Terry, 2006, h. 342).

## **B. PENGELOLAAN ZAKAT**

Esensi zakat adalah pengelolaan sejumlah harta yang diambil dari orang yang wajib membayar zakat untuk diberikan kepada mereka yang berhak menerimanya. Pengelolaan zakat meliputi kegiatan pengumpulan, penyaluran, pendayagunaan, pengawasan dan pertanggungjawaban zakat.

Pengelolaan zakat bertujuan untuk meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai ketentuan agama, meningkatkan fungsi dan peranan perantara keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial, serta meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat (BAZNAS, 2013, h. 3).

Pelaksanaan zakat bukanlah semata-mata dilakukan secara individu, dari muzakki diserahkan langsung kepada mustahik, tetapi dilaksanakan oleh sebuah lembaga atau badan yang khusus menangani zakat, yang memenuhi persyaratan tertentu yang disebut amil zakat. Amil zakat inilah yang bertugas untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat, melakukan penagihan, pengambilan, dan mendistribusikan secara tepat dan benar (Nuruddin, 2006, h. 30).

Pada masa Rasulullah Saw, zakat merupakan pendapatan utama negara. Pengeluaran harta zakat tidak dapat dibelanjakan untuk pengeluaran umum negara. Lebih jauh lagi, zakat secara fundamental adalah pajak lokal. Dengan demikian, pemerintahan pusat berhak menerima keuntungan apabila terjadi surplus yang tidak dapat didistribusikan lagi kepada orang-orang yang berhak menerima dan ditambah kekayaan yang dikumpulkan di Madinah (Hasan, 2011, h. 10).

Aktifitas pengelolaan zakat telah diajarkan oleh Islam dan telah dipraktekkan oleh Rasulullah Saw. dan penerusnya yaitu para sahabat. Pada zaman Rasulullah Saw. dikenal sebuah lembaga yang disebut Baitul Mal. Baitul Mal berfungsi mengelola keuangan negara. Pemasukannya bersumber dari dana zakat, infaq, *kharaj*, *jizyah*, *ghanimah* dan lain sebagainya. Kegunaannya untuk *mustahik* yang telah ditentukan, kepentingan dakwah, pendidikan, kesejahteraan sosial, pembuatan infrastruktur dan sebagainya. Namun saat ini makna Baitul Mal mengalami penyempitan, hanya sebagai lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana zakat yang dikenal sebagai organisasi pengelola zakat (Mafruhah, et al. 2015, h. 3).

Islam juga mengajarkan bahwa zakat merupakan pondasi penguatan kesejahteraan umat. Sejarah membuktikan bahwa Islam telah mencontohkan

dengan baik kesuksesan Rasulullah Saw, para sahabat hingga generasi emas Islam dalam mewujudkan kesejahteraan umat. Hal ini ditunjukkan dengan kisah Khalifah Umar bin Abdul Aziz, seorang pemimpin Islam yang mampu membebaskan masyarakatnya dari belenggu kemiskinan dalam kurun waktu tidak lebih dari tiga tahun. Umar bin Abdul Aziz melakukan suatu formulasi penunaian zakat sebagai sumber pemberdayaan umat. Beliau juga dikenal sebagai pemimpin yang mampu membentuk suatu kondisi negara dan warga negara yang bermartabat (Kemenag RI, 2013, h. 2).

Pengelolaan zakat dalam Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 adalah sebuah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Keberadaan organisasi pengelola zakat di Indonesia telah diatur dalam perundang-undangan, yakni UU No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, Keputusan Menteri Agama No. 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan UU No. 38 Tahun 1999 dan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Peraturan bertujuan agar organisasi pengelola zakat dapat lebih profesional, amanah dan transparan sehingga dana yang dikelola dapat berdampak positif terhadap pemberdayaan dan kesejahteraan umat (UUD RI No.38 th 1999, Pasal 1).

Pengelolaan zakat kini mengalami beberapa perubahan sejak lahirnya UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Akan tetapi tidak banyak perubahan yang mendalam untuk pengelolaan zakat. Seperti dalam UU No. 23 Tahun 2011 pengelolaan zakat disebutkan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pendayagunaan zakat (UUD RI no.23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat).

Pengelolaan zakat menurut UU No. 23 Tahun 2011 berasaskan syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas. Tujuan dari pengelolaan ini untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan menanggulangi

kemiskinan. UU No. 23 Tahun 2011 berisi pengelolaan zakat yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan manfaat zakat untuk perwujudan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan (Azizah, 2018, h. 105).

Mengurus dana zakat memerlukan pengelolaan secara profesional agar potensi yang besar dapat bermanfaat bagi kaum *dhuafa*. Bagian terpenting dalam proses pengelolaan zakat adalah tahap alokasi dan pendistribusian dana zakat. Karena proses inilah yang langsung bersentuhan dengan sasaran penerima zakat. Pengelolaan suatu organisasi pengelola zakat yang baik dapat diukur dan dirumuskan dengan tiga kata kunci yang dinamakan *Good Organization Governance*, yaitu : (Rahayu, 2014, h. 214)

1. Amanah

Sifat amanah merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap amil zakat. Tanpa adanya sifat tersebut maka sistem akan hancur, sebagaimana sistem perekonomian Indonesia hancur disebabkan rendahnya moral dan tidak amanahnya pelaku ekonomi. Terlebih dana yang dikelola adalah dana umat yang secara esensi milik mustahik.

2. Profesional

Hanya dengan profesionalitas yang tinggilah maka dana yang dikelola akan menjadi efektif dan efisien.

3. Transparan

Pengelolaan zakat yang transparansi, akan menciptakan suatu sistem kontrol yang baik, karena melibatkan pihak intern organisasi dan pihak muzakki maupun masyarakat luas. Dengan transparansi maka rasa curiga dan ketidakpercayaan masyarakat akan dapat diminimalisir.

Pengelolaan zakat memerlukan persiapan dan perencanaan yang matang. Semua aktifitas dan faktor terkait dengan aktifitas tersebut mesti terencana, terorganisir, terkontrol dan dievaluasi tingkat pencapaiannya. Hal ini diperlukan agar pengelolaan zakat dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pengelolaan zakat, tujuan zakat akan tercapai apabila zakat dikelola dengan baik sesuai prinsip pengelolaan. Dengan kata lain,

pengelolaan zakat merupakan perantara bagi tercapainya kesempurnaan pelaksanaan zakat. Oleh karena itu, dalam pengumpulan zakat seharusnya didasarkan pada prinsip-prinsip pengelolaan (Hasan, 2011, h. 9).

Keberadaan pengelolaan zakat merupakan tuntutan dalam pengaturan kehidupan masyarakat. Pengelolaan zakat adalah pekerjaan intelektual yang dilakukan orang dalam hubungannya dengan organisasi bisnis, ekonomi, sosial dan yang lainnya (Nawawi, 2010, h. 46). Seperti halnya fungsi pengelolaan, yang memiliki tahapan *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (POAC), maka pengelolaan zakat juga melalui tahapan-tahapan tersebut dalam kegiatannya, yaitu tahapan perencanaan zakat, pengorganisasian zakat, pelaksanaan zakat dan pengawasan zakat. Berikut penjelasan tentang tahapan fungsi pengelolaan zakat.

*Pertama*, tahap perencanaan zakat. Perencanaan adalah proses pemikiran penentuan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan menyangkut pembuatan keputusan tentang apa yang hendak dilakukan, bagaimana cara melakukan, kapan melakukan dan siapa yang akan melakukan secara terorganisasi. Perencanaan zakat tentunya berkaitan dengan suatu kegiatan, dimana prosesnya yaitu (1) Menetapkan sasaran dan tujuan zakat. Sasaran zakat berkaitan dengan orang yang memberikan zakat (muzakki) dan orang yang menerima zakat (mustahik), sedangkan tujuan zakat adalah menyantuni orang yang berhak agar terpenuhi kebutuhan dasar atau meringankan bebannya. (2) Menentukan bentuk kelembagaan atau pengelola zakat yang sesuai dengan kebutuhan dalam pengelolaan zakat agar dapat menggali sumber dan distribusi zakat secara efektif dan efisien. (3) Menetapkan sistem pengawasan terhadap pelaksanaan zakat, dari pembuatan perencanaan, pelaksanaan sampai ke pengembangannya.

*Kedua*, tahap pelaksanaan zakat. Pengelolaan zakat memerlukan pengelola yang profesional, kompeten dan memiliki komitmen terhadap kegiatan yang dilakukan. Menurut Qardawi, syarat untuk menjadi pengelola

zakat yaitu beragama Islam, baligh, jujur dan amanah, serta memahami hukum-hukum zakat.

*Ketiga*, tahap pengawasan kegiatan zakat. Secara konseptual dan operasional pengawasan adalah suatu upaya sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan. Hal ini berguna untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, dan untuk menetapkan apakah terjadi suatu penyimpangan dalam mengambil tindakan perbaikan yang digunakan secara efektif dan efisien. Pengawasan zakat adalah mengukur dan memperbaiki kinerja amil zakat guna memastikan bahwa lembaga tersebut telah mencapai apa yang dilaksanakan (Nawawi, 2010, h. 48).

### **Peningkatan Pengelolaan Zakat**

Peningkatan adalah proses, perbuatan dan cara menaikkan suatu usaha atau kegiatan dalam mencapai suatu tujuan untuk memajukan sesuatu ke arah yang lebih baik (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1990). Menurut Adi D. (2001), dalam kamus bahasanya istilah peningkatan berasal dari kata tingkat yang berarti berlapis-lapis dari suatu yang tersusun sedemikian rupa, sehingga membentuk suatu susunan yang ideal. Sedangkan peningkatan adalah kemajuan dari seseorang dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Peningkatan adalah proses, cara, perbuatan untuk menaikkan sesuatu atau kegiatan untuk memajukan sesuatu ke arah yang lebih baik lagi daripada sebelumnya.

Peningkatan juga dapat menggambarkan suatu perubahan dari keadaan yang bersifat negatif berubah positif. Hasil dari sebuah peningkatan itu dapat berupa kuantitas dan kualitas. Kuantitas adalah jumlah hasil dari suatu proses. Sedangkan kualitas menggambarkan nilai dari suatu objek karena terjadinya proses yang memiliki tujuan berupa peningkatan. Hasil dari suatu peningkatan dapat ditandai dengan tercapainya tujuan tertentu, dimana ditandai dengan timbulnya perasaan puas dan bangga atas pencapaian tersebut (Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, 2007, h. 24).

Upaya penyempurnaan sistem pengelolaan zakat perlu terus ditingkatkan agar pelaksanaan zakat lebih berhasil guna dan berdaya guna serta dapat dipertanggungjawabkan. Pertimbangan inilah yang mengharuskan perlu dibentuk undang-undang pengelolaan zakat yaitu Perundang-undangan RI nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat yang disahkan oleh Presiden Republik Indonesia Bacharuddin Jusuf Habibie pada tanggal 23 September 1999 (Sularno, 2010, h. 37).

Peningkatan pengelolaan zakat oleh lembaga pengelola zakat dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dalam penunaian zakat. Hal ini terjadi karena zakat merupakan salah satu institusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau menghapus derajat kemiskinan masyarakat serta mendorong terjadinya keadilan distribusi harta. Penunaian zakat akan membangkitkan solidaritas sosial, mengurangi kesenjangan sosial dan mampu mengurangi tingkat kejahatan di tengah masyarakat (Syafiq, 2016, h. 26).

Lembaga pengelola zakat harus memahami peranan tersebut, agar tercipta peningkatan daya guna zakat dan hasil guna. Setiap lembaga pengelola zakat sebaiknya memiliki data tentang muzakki dan mustahiq. Para muzakki perlu didata untuk mengetahui potensi-potensi untuk melakukan sosialisasi maupun pembinaan pada muzakki, agar dapat memupuk nilai kepercayaannya. Mustahikpun harus demikian, program pendistribusian dan pendayagunaan harus diarahkan sejauh mana mustahiq dapat meningkatkan kualitas hidupnya (Sucipto, 2011, h. 1).

Menggali potensi-potensi zakat yang ada harus dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya, dengan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat terkait dengan hukum dan hikmah zakat, harta zakat dan perhitungannya, serta kaitan zakat dengan pajak. Kemudian dilakukan penguatan amil zakat sehingga menjadi amil yang amanah, terpercaya dan profesional. Penyaluran zakat harus tepat sasaran sesuai dengan ketentuan syariah dan memperhatikan aspek manajemen yang transparan (Hafiduddhin, 2011, h. 2).

### C. ZAKAT PRODUKTIF

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, produktif berarti mampu menghasilkan (dalam jumlah besar) atau mampu menghasilkan terus dan dipakai secara teratur untuk membentuk unsur-unsur baru. Secara umum produktif yaitu menghasilkan barang atau karya dalam jumlah banyak yang dapat digunakan secara berkesinambungan (Dagun, 2000, h. 893).

Zakat produktif didefinisikan sebagai zakat yang diberikan pada mustahik yang tidak dihabiskan secara langsung untuk keperluan konsumsi, melainkan dikembangkan untuk membantu usaha. Usaha tersebut nantinya dapat memenuhi kebutuhan hidup secara terus menerus. Secara umum, zakat produktif adalah pendayagunaan zakat secara produktif dengan pemahaman bahwa penyampaian dana zakat tepat sasaran sesuai dengan ketentuan syariat (Asnaini, 2008, h. 64).

Qadir (2001) menyatakan bahwa zakat produktif diberikan kepada mustahik sebagai modal untuk menjalankan suatu kegiatan ekonomi yaitu menumbuhkembangkan tingkat ekonomi dan potensi produktivitas mustahik. Dana zakat yang bersifat produktif dapat dikembangkan oleh penerima zakat untuk kemandirian mereka.

Pengembangan zakat yang bersifat produktif, dengan menjadikan dana zakat sebagai modal usaha dan untuk pemberdayaan ekonomi penerimanya diharapkan mampu untuk menjalankan atau membiayai kehidupannya secara konsisten. Dana zakat tersebut nantinya dapat menjadi penghasilan tetap, meningkatkan usaha, mengembangkan usaha dan mereka dapat menyisihkan penghasilannya untuk menabung. Sehingga, pemberian dana zakat produktif ini diharapkan dapat memutus lingkaran kemiskinan (Sartika, 2008, h. 77)

Zakat produktif adalah pemanfaatan zakat dengan cara produktif, dapat diartikan bahwa dana zakat yang diberikan dijadikan sebagai modal usaha bagi orang fakir, miskin, dan orang-orang lemah (*dhu'afa*). Pendapatan usaha tersebut diharapkan dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara terus-menerus. Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan apabila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi. Zakat dapat disalurkan bukan

hanya dengan cara konsumtif, melainkan juga dengan cara produktif. Sehingga dengan adanya penyaluran zakat secara produktif, nantinya akan memperoleh hasil dan manfaat bagi umat serta nantinya mampu untuk memberdayakan ekonomi umat (Nafiyah, 2015, h. 6).

Pendayagunaan harta zakat secara produktif oleh musahik tidak habis begitu saja, melainkan bisa dikembangkan sesuai dengan kehendak dan tujuan dari syari'at zakat, yaitu menghilangkan kemiskinan dari mustahik. Dengan harapan secara bertahap mereka tidak selamanya menjadi mustahik melainkan menjadi muzaki. Harta zakat bisa berkembang sehingga akan menjadi jumlah yang cukup banyak. Pengembangan ini tetap diarahkan untuk menyantuni mustahik menuju kemandirian mereka (Rafi', 2011, h. 142).

Zakat yang diberikan kepada mustahik akan berperan sebagai pendukung peningkatan ekonomi mereka apabila dikonsumsi pada kegiatan produktif. Pendayagunaan zakat produktif mempunyai konsep perencanaan dan pelaksanaan yang cermat seperti mengkaji penyebab kemiskinan, ketidakadaan modal kerja, dan kekurangan lapangan kerja. Dengan adanya masalah tersebut maka perlu adanya perencanaan yang dapat mengembangkan zakat bersifat produktif tersebut. Pengembangan zakat bersifat produktif dengan cara menjadikan dana zakat sebagai modal usaha, untuk pemberdayaan ekonomi penerimanya, dan supaya fakir miskin dapat menjalankan atau membiayai kehidupannya secara konsisten. Dengan dana zakat tersebut fakir miskin akan mendapatkan penghasilan tetap, meningkatkan usaha, mengembangkan usaha serta mereka dapat menyisihkan penghasilannya untuk menabung (Anwar, 2018, h. 47).

Berkembangnya usaha kecil menengah dengan modal berasal dari zakat akan menyerap tenaga kerja. Hal ini berarti angka pengangguran bisa dikurangi, berkurangnya angka pengangguran akan berdampak pada meningkatnya daya beli masyarakat terhadap suatu produk barang atau jasa. Meningkatnya daya beli masyarakat akan diikuti oleh pertumbuhan produksi, pertumbuhan sektor produksi inilah yang akan menjadi salah satu indikator adanya pertumbuhan ekonomi. Dengan gambaran tersebut, maka peranan

zakat sangat signifikan dalam kehidupan manusia. Dimana zakat merupakan suatu penggerak yang berpotensi memberikan tunjangan kepada para pedagang atau profesi lain yang membutuhkan modal, yang tidak bisa didapatkan dari jalan lain (Nasrullah, 2015, h, 11).

Pendistribusian zakat produktif ini diberikan kepada aktifitas yang dapat menghasilkan manfaat dalam jangka panjang dan melepaskan ketergantungan ekonomi masyarakat miskin dari bantuan pihak lain. Penerima zakat produktif ini harus memenuhi syarat, yaitu sudah mempunyai usaha produktif yang layak, bersedia menerima tugas pendamping yang berfungsi sebagai pembimbing dan bersedia menyampaikan laporan usaha secara berkala (Yusuf, 2017, h. 48).

Pendayagunaan dana zakat produktif merupakan program yang bersifat sukarela dan bermaksud untuk mendidik kemandirian. Keikutsertaan mustahik tidak terdapat unsur paksaan. Sehingga, untuk menumbuhkan kesadaran dan ketertarikan dalam berusaha dapat dilakukan tahapan edukasi yang menjelaskan tentang program pendayagunaan dana zakat produktif. Para mustahik harus di edukasi agar memiliki kemandirian sosial ekonomi dengan cara berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup tanpa harus bergantung pada orang lain (Fitri, 2017, h. 168).

Zakat produktif merupakan sumber dana potensial yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan kesejahteraan umum bagi seluruh masyarakat. Zakat yang digunakan sebagai modal untuk menjalankan suatu kegiatan ekonomi yaitu untuk menumbuhkembangkan tingkat ekonomi dan potensi produktifitas mustahik (Nasrullah, 2015, h. 6). Pendayagunaan zakat produktif diatur dalam pasal 27 Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat yaitu, zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat. Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan apabila kebutuhan mustahik telah terpenuhi.

Pemilihan bidang usaha harus melibatkan dan memperhatikan tingkat kemampuan mustahik. Ini merupakan hal mendasar yang harus dilakukan,

yaitu dengan memperhatikan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki mustahik atau setidaknya mengetahui bidang usaha yang diinginkannya. Sehingga, secara tidak langsung ini merupakan upaya menumbuhkan mental berusaha pada diri mustahik (Fitri, 2017, h. 169).

*Ikhtiar* atau berusaha merupakan upaya manusia untuk meningkatkan kesejahteraan, karena dengan bekerja akan dihasilkan harta benda atau sumber pendapatan guna memenuhi kebutuhan. Bisa dikatakan hampir semua mustahik mustahil dapat memiliki kegiatan usaha produktif sebagai sumber pendapatan karena mereka memiliki sejumlah keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Padahal salah satu syarat untuk menumbuhkan keinginan bekerja atau berusaha dibutuhkan adanya modal usaha (Fitri, 2017, h. 160).

Islam, mengatasi keterbatasan yang dialami mustahik dapat dilakukan dengan keberadaan zakat karena zakat merupakan potensi sosial ekonomi yang dapat membentuk masyarakat untuk bekerja sama bertindak sebagai lembaga penjamin dan penyedia dana cadangan bagi masyarakat muslim (Sariningrum 2011). Dalam pengertian yang lebih luas zakat juga memiliki keterkaitan erat dengan kegiatan produksi. Jika diasumsikan para muzakki adalah golongan yang umumnya bekerja sebagai produsen, maka manfaat zakat oleh produsen akan dirasakan dari adanya peningkatan konsumsi yang terus terjaga. Hal ini dikarenakan zakat yang dibayarkan akan dibelanjakan oleh mustahik untuk mengkonsumsi barang dan jasa dari produsen. Jadi semakin tinggi jumlah zakat, maka semakin tinggi pula konsumsi mustahik sehingga dapat mendorong peningkatan skala ekonomi (Fitri, 2017, h. 161).

Oleh karena itu, untuk menumbuhkan kegiatan usaha produktif pada diri para mustahik maka hal tersebut dapat dipenuhi dengan keberadaan zakat. Zakat tidak hanya dimanfaatkan untuk kebutuhan bersifat konsumtif, tetapi juga diberdayakan secara produktif. Karena dengan pola pemanfaatan seperti ini akan membantu para mustahik tidak hanya dalam jangka pendek tetapi untuk kebutuhan dalam jangka panjang.

Menurut Wulansari (2013), pendayagunaan zakat pada prinsipnya berkaitan dengan bagaimana cara atau teknis pendistribusian agar tepat sasaran dan berdaya guna bagi penerima. Dalam Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, dijelaskan mengenai konsepsi pendayagunaan zakat yaitu (1) zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat; (2) pendayagunaan zakat untuk usaha produktif sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan apabila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi.

Kemudian dari pengelolaan zakat secara produktif tersebut, timbul pertanyaan, bagaimana hukum zakat produktif atau bagaimana hukum pengelolaan zakat secara produktif. Sebagaimana diketahui bahwa di dalam *nash-nash* yang *sharih*, baik di dalam Al-Qur'an, hadits, maupun *ijma'* tidak disebutkan secara tegas bagaimana cara pembagian zakat apakah dengan cara produktif atau konsumtif (Asnaini, 2008, h. 77).

Pembaharuan hukum Islam pada dasarnya saat sekarang ini atau pada masa kontemporer, sedikit mengalami pergeseran paradigma, dari paradigma hukum Islam klasik ke paradigma hukum Islam kontemporer. Dimana paradigma hukum Islam kontemporer menginterpretasikan suatu wahyu lebih cenderung pada teks dan kontekstualnya. Hal ini berbeda dengan paradigma hukum Islam klasik yang lebih cenderung pada tekstual dan seakan mengabaikan maksud dari wahyu pada teks tersebut (Schacht, 2003, h. 19).

Pembaharuan paradigma hukum Islam terus dikembangkan untuk membenahi keteringgalan hukum Islam dan menyesuaikan dengan keadaan aktual dengan cara membuka pintu ijtihad. Dalam pengembangannya, pembaharuan paradigma hukum Islam tentu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Salah satunya adalah akibat terjadinya perluasan objek studi akibat pengembangan kasus-kasus yang aktual. Dimana zakat tidak hanya diinterpretasikan secara teks, namun lebih kepada pesan universal yang terkandung dalam teks normatif baik ayat maupun hadis bahwa zakat memiliki fungsi keadilan sosial dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena

itu, untuk mencapai tujuan tersebut zakat tidak hanya diberikan secara konsumtif, melainkan diberikan secara produktif (Junaedi, 2014, h. 25).

Namun dalam teori hukum Islam menunjukkan bahwa dalam menghadapi masalah-masalah yang tidak jelas rinciannya dalam Al-Qur'an atau petunjuk yang ditinggalkan Nabi Saw. maka penyelesaiannya adalah dengan metode *ijtihad*. *Ijtihad* yang dilakukan para ulama merupakan alternatif yang ditempuh untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang timbul dan persoalan yang terjadi dalam masyarakat karena tuntutan situasi dan perkembangan zaman. *Ijtihad* hanya dilakukan terhadap masalah yang tidak ditemukan dalil hukumnya secara pasti di dalam Al-Qur'an dan sunah (Junaedi, 2014, h. 78).

Sejarah hukum Islam memperlihatkan bahwa *ijtihad* diakui sebagai sumber hukum Islam setelah Al-Qur'an dan Hadits. Apalagi problematika zakat tidak pernah absen, selalu menjadi topik pembicaraan umat Islam, topik aktual dan akan terus menerus hangat selagi umat Islam ada. Oleh karena itu penggunaan *ijtihad* yang tetap berpedoman pada Al-Qur'an dan Hadits dapat memenuhi tujuan untuk menciptakan kemaslahatan umat (*jalbu almashalihin al-ibad*), maka hukum Islam selalu tampil ke depan untuk menjawab segala tantangan zaman, termasuk untuk menjawab tuntutan pertanyaan-pertanyaan tentang zakat produktif tersebut. Dengan demikian bahwa teknik pelaksanaan pembagian zakat bukan suatu yang mutlak, akan tetapi dinamis, dapat disesuaikan dengan kebutuhan di suatu tempat. Perubahan dan perbedaan dalam cara pembagian zakat tidaklah dilarang dalam Islam, karena tidak ada dasar hukum yang jelas menyebutkan cara pembagian zakat tersebut (Junaedi, 2014, h. 79).

Penyaluran zakat produktif, khususnya untuk pemberdayaan ekonomi, pihak pertama yang harus diberikan adalah kepada fakir dan yang kedua kepada miskin, sehingga tujuan utama pemberian zakat khususnya zakat produktif yaitu untuk mengentaskan kemiskinan dapat terwujud. Penerima zakat telah jelas diatur keberadaannya dalam Al-Quran. Pemanfaatan atau

pendayagunaan dana zakat diluar dari ketentuan-ketentuan yang ada harus memiliki dasar hukum yang kuat (Winoto, 2011, h. 72).

#### **D. *COMMUNITY DEVELOPMENT***

*Community Development* dapat diartikan dengan pengembangan masyarakat. Pengembangan masyarakat merupakan program pembangunan menggunakan metode pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, dengan menekankan keadilan dan pemerataan. Sehingga mampu mewujudkan kesejahteraan umum (Dillon, 2012, h. 14).

Gagasan dasar *Community Development* adalah untuk memfasilitasi masyarakat agar dapat mengakses dan mengontrol seluruh tahapan pembangunan. Dengan kata lain, proses memfasilitasi masyarakat yang menjadi penerima manfaat pembangunan agar dapat mengakses dan mengontrol proses pembangunan sehingga mereka dapat menikmati hasilnya. *Community Development* bertujuan untuk meningkatkan solidaritas sosial antar individu yang menjadi bagian dari masyarakat. Munculnya solidaritas diharapkan mampu untuk menyelesaikan permasalahan secara bersama-sama (Kemenag RI, 2013, h. 60).

Pengembangan masyarakat sebagai suatu metode pekerjaan sosial, menunjuk pada interaksi aktif antara pekerja sosial dan masyarakat. Mereka terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi suatu program pembangunan kesejahteraan sosial. Pengembangan masyarakat memiliki fokus terhadap upaya menolong anggota masyarakat yang memiliki kesamaan minat untuk bekerja sama, mengidentifikasi kebutuhan bersama dan melakukan kegiatan bersama untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Soehartono, 2009, h. 41).

Glenn (2001) dalam Kemenag menyatakan pemberdayaan masyarakat dapat dipilah sebagai proses dan hasil. Proses, diartikan dengan kerja sama seluruh masyarakat agar lebih berdaya dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka untuk mempengaruhi kebijakan yang berdampak terhadap kehidupan mereka. Hasil, diartikan suatu kondisi dimana masyarakat

mampu mengidentifikasi apa yang mereka butuhkan dan tahu bagaimana cara memenuhi, mencapai dan melakukannya (Kemenag RI, 2013, h. 61).

Agama yang selalu memberikan jawaban bagi setiap problematika yang dihadapi oleh umatnya. Pada konteks inilah, pemberdayaan masyarakat Islam diletakkan, yaitu memfasilitasi, memberdayakan umat Islam agar terbebas dari ketidakadilan, kemiskinan, kebodohan dan lainnya yang menyebabkan mereka menjadi terpuruk Islam mencoba membuat konsep tentang pemberdayaan masyarakat Islam. Pemberdayaan masyarakat Islam merupakan bagian dari dakwah. Namun kegiatan dakwah yang sudah mengalami perubahan paradigma. Paradigma dakwah konvensional yang masih terfokus kepada ibadah vertikal (hubungan Allah dengan hambanya). Paradigma dakwah yang lebih kepada perubahan sosial secara nyata, yaitu hubungan vertikal (hubungan Allah dengan hambanya) sekaligus hubungan horizontal (hubungan sesama manusia) (Hermansyah dkk, 2009, h. 34).

Konsep keberdayaan pada dasarnya adalah upaya menjadikan suasana kemanusiaan yang adil dan beradab yang semakin efektif secara struktural dalam bidang politik, sosial, budaya dan ekonomi baik di dalam kehidupan keluarga, masyarakat, negara, regional maupun internasional (Imran, 2008, h. 30).

Pemberdayaan merupakan penciptaan suasana yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (*enabling*). Logika ini didasarkan pada asumsi bahwa tidak ada masyarakat yang sama sekali tanpa memiliki daya. Setiap masyarakat pasti memiliki daya, akan tetapi kadang-kadang mereka tidak menyadari daya tersebut masih belum diketahui secara eksplisit. Oleh karena itu daya harus digali dan kemudian dikembangkan. Jika asumsi ini berkembang maka pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya, dengan cara mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya. Di samping itu hendaknya pemberdayaan jangan menjebak masyarakat dalam perangkap ketergantungan, pemberdayaan sebaliknya harus mengantarkan pada proses kemandirian (Winarni, 1998, h. 76).

Pemberdayaan akan membangkitkan sumber daya, kesempatan, pengetahuan dan keterampilan masyarakat untuk meningkatkan kapasitas dalam menentukan masa depan mereka. Konsep utama yang terkandung dalam pemberdayaan adalah bagaimana memberikan kesempatan yang luas bagi masyarakat untuk menentukan sendiri arah kehidupan dalam komunitas. Pemberdayaan memberikan tekanan pada otonom pengambilan keputusan dari suatu kelompok masyarakat. Penerapan aspek demokrasi dan partisipasi dengan titik fokus pada lokalitas akan menjadi landasan bagi upaya penguatan potensi lokal. Pemberdayaan masyarakat juga difokuskan pada penguatan individu anggota masyarakat beserta pranata-pranatanya. Pendekatan utama dalam konsep pemberdayaan ini adalah menempatkan masyarakat tidak sekedar sebagai objek melainkan juga sebagai subjek (Suparjan, 2003, h. 43).

Konteks pemberdayaan, sebenarnya terkandung unsur partisipasi yaitu bagaimana masyarakat dilibatkan dalam proses pembangunan dan hak untuk menikmati hasil pembangunan. Pemberdayaan mementingkan adanya pengakuan subjek akan kemampuan yang dimiliki objek. Secara garis besar, proses ini melihat pentingnya mengalih fungsikan individu yang berperan sebagai objek menjadi subjek (Suparjan, 2003, h. 44).

Tujuan yang ingin dicapai dari pemberdayaan adalah untuk membentuk individu dan masyarakat menjadi lebih mandiri. Kemandirian tersebut meliputi kemandirian berpikir, bertindak dan mengendalikan apa yang mereka lakukan tersebut. Kemandirian masyarakat merupakan suatu kondisi yang dialami masyarakat yang ditandai dengan kemampuan untuk memikirkan, memutuskan serta melakukan sesuatu yang dipandang tepat demi mencapai pemecahan masalah yang dihadapi. Dengan demikian untuk menuju mandiri perlu dukungan kemampuan berupa sumber daya manusia yang utuh. Pemberdayaan masyarakat harus mengarah pada pembentukan masyarakat yang lebih baik. Kondisi tersebut pada hakikatnya merupakan kemampuan berpikir yang dilandasi oleh pengetahuan dan wawasan

masyarakat dalam mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi (Teguh, 2004, h. 80).

Terjadinya keberdayaan tersebut akan dapat memberikan kontribusi pada terciptanya kemandirian masyarakat yang dicita-citakan. Dengan demikian masyarakat akan memiliki kecukupan wawasan yang dilengkapi dengan kecakapan keterampilan yang memadai, diperkuat dengan rasa memerlukan pembangunan dan perilaku sadar akan kebutuhannya tersebut. Untuk mencapai kemandirian masyarakat diperlukan sebuah proses. Melalui proses belajar maka masyarakat secara bertahap akan memperoleh kemampuan dari waktu ke waktu. Dengan demikian akan terakumulasi kemampuan yang memadai untuk mengantarkan kemandirian mereka, apa yang diharapkan dari pemberdayaan yang merupakan visualisasi dari pembangunan sosial ini diharapkan dapat mewujudkan komunitas yang baik dan masyarakat yang ideal (Teguh, 2004, h. 81).

Menurut Sumodiningrat pemberdayaan tidak bersifat selamanya, melainkan sampai target masyarakat mampu untuk mandiri, meski dari jauh di jaga agar tidak jatuh lagi. Dilihat dari pendapat tersebut berarti pemberdayaan melalui suatu proses belajar hingga mencapai status mandiri, meskipun demikian dalam rangka mencapai kemandirian tersebut tetap dilakukan pemeliharaan semangat, kondisi dan kemampuan secara terus menerus supaya tidak mengalami kemunduran lagi (Teguh, 2004, h. 82).

Lebih lanjut Kartasmita (1995) mengemukakan bahwa upaya memberdayakan rakyat harus dilakukan dengan tiga cara, yaitu (1) menciptakan suasana yang memungkinkan potensi masyarakat untuk berkembang. Hakikat dari kemandirian dan keberdayaan masyarakat adalah keyakinan dan potensi kemandirian tiap individu perlu untuk diberdayakan. Proses pemberdayaan masyarakat berakar kuat pada proses kemandirian tiap individu, yang kemungkinan meluas pada keluarga, serta kelompok masyarakat. (2) memperkuat potensi yang dimiliki oleh masyarakat dengan menerapkan langkah-langkah nyata, menampung berbagai masukan, menyediakan sarana dan prasarana yang dapat diakses oleh semua lapisan

masyarakat. Terbentuknya akses pada berbagai peluang akan membuat rakyat makin berdaya seperti tersedianya lembaga-lembaga pendanaan, pelatihan dan pemasaran. Dalam upaya pemberdayaan masyarakat yang penting adalah peningkatan mutu dan perbaikan sarana pendidikan dan kesehatan, serta akses pada sumber kemajuan ekonomi. (3) memberdayakan masyarakat dalam arti melindungi dan membela kepentingan masyarakat yang lemah. Dalam proses pemberdayaan harus dicegah jangan sampai yang lemah bertambah lemah dalam menghadapi yang kuat. Perlindungan dan pemihakan kepada yang lemah amat mendasar sifatnya dalam konsep pemberdayaan masyarakat.

Menurut Eade (1997) program pengembangan masyarakat berfokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) masyarakat yang menjadi sasaran dengan meningkatkan kapasitasnya. Keberhasilan setiap pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan diukur berdasarkan dampaknya terhadap perbaikan kehidupan masyarakat. Apakah pelaksanaan program tersebut meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau sebaliknya (Kemenag RI, 2013, h. 4).

Pengembangan SDM masyarakat yang menjadi fokus program serta kegiatan pembangunan sudah berlangsung lama, tetapi keberhasilannya diukur berdasarkan pertumbuhan ekonomi semata. Hal ini didasarkan pada asumsi pertumbuhan ekonomi akan berdampak pada peningkatan pendapatan masyarakat yang akan berakibat pada peningkatan kesejahteraan dan SDM. Namun, pertumbuhan ekonomi tidak secara langsung berdampak pada perkembangan SDM dan kesejahteraan, karena pada kenyataannya pertumbuhan ekonomi selama ini hanya dikuasai dan dinikmati oleh sebagian masyarakat (Haq, 1990, h. 43).

Pengembangan SDM yang berkualitas dan sejahtera dalam tahapan pembangunan sangatlah penting. Hal ini dapat terwujud dengan beberapa hal diantaranya: pemberdayaan masyarakat yang membutuhkan pendampingan berkelanjutan yang efektif, dapat dilakukan dengan meningkatkan kapasitas dan standar kompetensi fasilitator pemberdayaan masyarakat. Kemudian dengan penguatan lembaga masyarakat, penguatan pemerintahan dan

perwujudan tata kelola yang baik, transparan dan akuntabel (BAZNAS, 2013, h. 74).

Pemerintah Indonesia terus berusaha mewujudkan kesejahteraan umum dengan program-program pembangunan yang menggunakan metode pengembangan dan pemberdayaan masyarakat dengan menekankan keadilan dan pemerataan. Program-program tersebut diantaranya yaitu Program Keluarga Harapan (PKH), Jaminan Kesehatan Masyarakat (Jamkesmas), Bantuan beras untuk masyarakat miskin dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) (Kemenag RI, 2013, h. 58).

Kegiatan dan program *Community Development* sangat berkaitan dengan ajaran agama Islam. Hal ini karena sama-sama berpihak kepada masyarakat yang kurang mampu secara pengetahuan, keterampilan dan ekonomi. Hubungan antara sesama manusia harus saling menghormati, menghargai dan peduli. Kepedulian terhadap sesama manusia dapat berupa turut berpartisipasi dan berkontribusi dalam program dan kegiatan pengembangan masyarakat. Salah satu ajaran Islam yang menjadi dasar dan mendorong umat Islam untuk berpartisipasi dalam program pengembangan masyarakat adalah zakat (Hasanah, 2003, h. 207).

#### **E. ZAKAT COMMUNITY DEVELOPMENT (ZCD)**

Pengembangan masyarakat (*Community Development*) merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan program pembangunan agar mempercepat terwujudnya kesejahteraan umum. Program pembangunan pemerintah yang selama ini dijalankan belum berkontribusi maksimal terhadap realisasi dalam kesejahteraan umum. Indikatornya adalah jumlah penduduk miskin yang masih tinggi dan indeks pembangunan manusia yang masih rendah. Ketidakmemadai terkait pertumbuhan ekonomi dengan jumlah penduduk miskin menunjukkan bahwa pengelolaan pembangunan Indonesia masih menekankan pada pertumbuhan ekonomi dan kurang memperhatikan keadilan, pemerataan, kemandirian, harkat martabat

kemanusiaan dan kesejahteraan rakyat Indonesia secara keseluruhan (Dillon, 2012, h. 24).

Pemerintah Indonesia terus berusaha mewujudkan kesejahteraan umum dengan program pembangunan menggunakan metode pengembangan dan pemberdayaan masyarakat dengan menekankan keadilan dan pemerataan. Program tersebut diantaranya yaitu Program Keluarga Harapan (PKH), Jaminan Kesehatan Masyarakat (Jamkesmas), Bantuan beras untuk masyarakat miskin dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) (BAZNAS, 2013, h. 58).

Penyebab utama tidak merata dan tidak adilnya hasil-hasil pembangunan karena masyarakat pada umumnya tidak terlibat dalam seluruh tahapan pembangunan. Program pembangunan dilaksanakan secara oligarkis, yaitu dilakukan oleh teknokrat pembangunan, sedangkan masyarakat hanya diposisikan sebagai penerima manfaat yang pasif dan harus menerima semua pelaksanaan program tersebut. Akibatnya pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan malah merugikan masyarakat dan tidak berjalan sesuai ketentuannya. Oleh karena itulah perlu adanya gagasan dasar *Community Development* untuk memfasilitasi masyarakat dan teknokrat pembangunan, agar dapat mengakses dan mengontrol seluruh tahapan program pembangunan (BAZNAS, 2013, h. 60).

Eade (1997) mengatakan, program dan kegiatan pengembangan masyarakat (*Community Development*) fokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan meningkatkan kapasitasnya. Keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan diukur berdasarkan dampaknya terhadap perbaikan kehidupan masyarakat. Sehingga perlu dilakukan gagasan untuk memperkuat kesadaran dan keyakinan masyarakat bahwa mereka merupakan subjek zakat yang memiliki kontribusi besar bagi penanggulangan kemiskinan.

Pendistribusian dana zakat akan tepat sasaran dengan cara membangun ekonomi masyarakat supaya pada masa-masa yang akan datang tidak lagi menjadi orang-orang yang berhak menerima zakat (mustahik),

melainkan berubah menjadi orang-orang yang berkewajiban mengeluarkan zakat (muzakki), maka dilakukan program amil zakat yang dikembangkan dengan program *Zakat Community Development (ZCD)*. ZCD merupakan pengembangan komunitas secara komprehensif dengan mengintegrasikan aspek ekonomi dan aspek sosial (pendidikan, kesehatan, agama, lingkungan dan aspek sosial lainnya) yang pendanaan utamanya bersumber dari zakat sehingga terwujud masyarakat sejahtera dan mandiri (BAZNAS, 2013, h. 3).

*Zakat Community Development* adalah upaya untuk pemberdayaan masyarakat melalui zakat dan memaksimalkan potensi zakat untuk pengembangan masyarakat. Karena pelaksanaan pendistribusian dana zakat oleh BAZNAS pada awalnya hanya bersifat konsumtif (untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari). Kemudian dengan adanya *Zakat Community Development (ZCD)* diharapkan mampu merubah pola pikir masyarakat untuk pemberdayaan dan pengembangan diri yang dapat membangun perekonomian masyarakat itu sendiri (Kemenag RI, 2013, h. 66).

*Zakat Community Development (ZCD)* pada dasarnya bertujuan untuk mewujudkan masyarakat sejahtera dan mandiri. Karena itu, pelaksanaannya dilakukan kepada orang-orang yang tergolong 8 (delapan) golongan orang yang berhak menerima zakat, diberikan bantuan dana dari zakat harta yang terkumpul untuk dijadikan modal usaha. Kepada orang-orang yang diberikan bantuan selama satu tahun dilakukan pembinaan untuk dapat meningkatkan taraf hidup keluarganya. Sehingga diharapkan pada masa-masa yang akan datang 8 golongan orang yang berhak menerima zakat itu dapat mengelola dana yang diberikan oleh pengelola program ZCD untuk modal usaha (BAZNAS, 2013, h. 5).

Tujuan utama dari ZCD adalah untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera dan mandiri. Pelaksanaan ZCD dilakukan dengan memberikan bantuan dana kepada orang-orang yang tergolong kepada delapan orang yang berhak menerima zakat. Dana zakat dari harta yang terkumpul diberikan bantuan untuk dijadikan modal usaha. Orang-orang yang diberikan dana ZCD tersebut diberikan pembinaan selama satu tahun untuk dapat meningkatkan

taraf hidup keluarganya. Hal ini diharapkan agar penerima dana ZCD dapat mengelola dana yang diberikan pengelola program untuk dijadikan modal usaha (Shalihin, 2016, h. 56).

Tujuan lain dari program ZCD adalah 1) Menumbuhkan kesadaran dan kepedulian mustahiq tentang manfaat kehidupan yang berkualitas, 2) Menumbuhkan partisipasi menuju kemandirian masyarakat 3) Menumbuhkan jaringan sosial ekonomi kemasyarakatan dan 4) Menciptakan program pemberdayaan yang berkelanjutan dalam mewujudkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat (BAZNAS, 2013, p. 5).

Pendistribusian dana ZCD diberikan dalam bentuk zakat produktif. Zakat produktif merupakan pemberian zakat yang dapat membuat para penerima menghasilkan sesuatu secara terus-menerus. Artinya, dana zakat yang diberikan kepada mustahik tidak untuk dihabiskan secara langsung melainkan untuk dikembangkan dan digunakan dalam membantu usaha mereka. Sehingga dengan usaha tersebut mereka dapat memenuhi kebutuhan hidup secara terus-menerus. Definisi lain tentang zakat produktif adalah zakat yang diberikan kepada mustahik sebagai modal untuk menjalankan suatu kegiatan ekonomi dan menumbuhkembangkan potensi produktivitas mustahik (Sartika, 2008, h. 88).

Sartika (2008) juga menyatakan bahwa pada dasarnya pendayagunaan zakat secara produktif dalam perspektif hukum Islam dapat dibenarkan, sepanjang masih memperhatikan kebutuhan pokok bagi mustahik dalam bentuk konsumtif. Arah dan strategi *Zakat Community Development* adalah bagaimana melakukan pemberdayaan masyarakat untuk memahami, menggali dan mendayagunakan potensi serta kapasitas diri sehingga bisa keluar dari kemiskinan.

#### **F. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)**

Badan Amil Zakat lahir dilatarbelakangi oleh kondisi nasional, dimana semua komponen bangsa dituntut untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Islam secara menyeluruh memerintahkan untuk membangun

umat dan bangsa. Perintah itu dibarengi dengan tuntutan untuk melakukan pembangunan. Namun di negara yang terbelakang dan berkembang, masalah pembangunan merupakan masalah yang sangat pelik dan susah untuk dipecahkan. Potensi pembangunan yang mendominasi harus berasal dari potensi sendiri yaitu pemberdayaan dari potensi ekonomi umat dan bangsa (BAZNAS, 2012, h. 5).

Negara dengan mayoritas muslim menggalakkan mekanisme zakat dalam memberdayakan ekonomi umat. Hal ini sesuai dengan syariat Islam dimana pada masa Rasulullah didirikan Baitul Mal untuk pengumpulan zakat yang sangat efektif untuk pemberdayaan ekonomi. Atas dasar itulah umat Islam di Indonesia mulai mendirikan Badan Amil Zakat yang diharapkan mampu untuk meningkatkan perekonomian (Kartini, 2016, h. 186).

Pembentukan BAZNAS pertama ditetapkan dengan Keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 2001 tentang Badan Amil Zakat Nasional sesuai amanat Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat yang berlaku pada saat itu. Setelah perubahan regulasi BAZNAS berstatus sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama (Wardani, 2018, h. 13).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan lembaga nonstruktural yang dibentuk negara untuk melaksanakan pengumpulan dana zakat di Indonesia. Lembaga ini didirikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; dan meningkatkan manfaat zakat untuk perwujudan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan (Azizah, 2018, h. 92).

Undang-undang tentang pengelolaan zakat tersebut dipertegas dalam Keputusan Menteri Republik Indonesia No.581 tahun 1999, pasal 1 ayat 1. Keputusan Menteri Agama itu menjelaskan Badan Amil Zakat adalah organisasi pengelola zakat yang dibentuk pemerintah dengan tugas mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat sesuai

ketentuan agama. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 118 tahun 2014 tentang pembentukan Badan Amil Zakat Provinsi, menyebutkan bahwa masing-masing badan bertanggung jawab kepada BAZNAS Pusat dan pemerintah provinsi. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi BAZNAS provinsi wajib melakukan hal sebagai berikut (Kartini, 2016, h. 187).

*Pertama*, melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat di tingkat provinsi; *Kedua*, melakukan koordinasi dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama; serta melaporkan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan zakat kepada BAZNAS dan gubernur (Kartini, 2016, h. 188).

Apabila pengelolaan zakat yang dilakukan pengelola BAZNAS memiliki kekuatan hukum formal, maka akan diperoleh banyak keuntungan. Pengelolaan zakat dapat menjamin kepastian dan kedisiplinan pembayar zakat serta dapat mencapai efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan harta zakat menurut skala prioritasnya. Keuntungan pengelolaan zakat lainnya yaitu untuk memperlihatkan syiar Islam dalam semangat penyelenggaraan pemerintahan yang islami (Hafiduddin, 2006, h. 79).

Berdasarkan undang-undang pengelolaan zakat, BAZNAS sebagai koordinator pengelolaan zakat nasional harus sehat, kredibel, efektif dan efisien. Hal tersebut bisa terlaksana apabila memenuhi indikator sebagai berikut: *pertama*, tujuan dan kegiatan lembaga sesuai dengan kebutuhan masyarakat; *kedua*, program-program yang dilakukan sejalan dengan misi dan rencana strategis; dan *ketiga*, mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk memastikan bahwa setiap program bisa mencapai tujuan dan sarannya (Wulandari, 2013, h. 4).

BAZNAS harus menerapkan sistem pertanggungjawaban yang baik, dengan tata kelola menjadi faktor yang penting dalam pengoptimalan sumber daya yang dimiliki. Sehingga BAZNAS mampu mengelola zakat dengan syari'at Islam, jaminan rasa kenyamanan, tingkat kepercayaan atau amanah, bukti nyata, rasa empati dan tanggapan terhadap keluhan pengguna jasa. Dengan demikian, untuk memenuhi sistem standar tata kelola yang baik

BAZNAS harus memenuhi indikator setidaknya efektif dan efisien (Azizah, 2018, h. 105).

Kabupaten Tanah Datar telah membentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dengan tugas yang telah ditentukan dan tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagai wujud partisipasi umat Islam dalam pembangunan nasional. BAZNAS Kabupaten Tanah Datar mempunyai tugas untuk mengelola zakat di wilayah Tanah Datar agar tercipta kesejahteraan masyarakat (Peraturan BAZNAS Tanah Datar)

#### **G. PENELITIAN RELEVAN**

Penelitian yang berkaitan dengan pengelolaan ZCD pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Solihah dan Mulyadi (2018) yang melihat realisasi tujuan pengelolaan zakat berdasarkan Undang-undang no. 23 tahun 2011 melalui program *Zakat Community Development (ZCD)* pada masyarakat Desa Sindanglaka Kabupaten Cianjur. Penelitian menunjukkan bahwa *Zakat Community Development (ZCD)* memberi pengaruh bagi masyarakat miskin pedesaan untuk melakukan usaha dari modal zakat produktif dan merubah status mustahik menjadi munfik. Sehingga zakat mampu menanggulangi permasalahan kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan. Berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan, penulis melihat bagaimana pengelolaan Zakat yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dapat menanggulangi kemiskinan di masyarakat Tanah Datar melalui program ZCD tersebut.

Konteks lain mengenai *Zakat Community Development (ZCD)*, dilakukan Rinol Sumantri (2017). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana efektifitas dana zakat pada mustahik *Zakat Community Development Sumatera Selatan*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program ZCD yang dilakukan BAZNAS Sumatera Selatan memang memiliki kontribusi cukup baik untuk meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi angka kemiskinan. Namun tetap masih belum signifikan, hal ini karena

kurangnya pengawasan dan bimbingan teknik dari pihak BAZNAS dalam merealisasikan program tersebut. Faktor penyebab lainnya karena masyarakat masih banyak yang lebih mementingkan mencari nafkah daripada untuk beribadah tepat waktu. Penelitian Sumatri (2017) lebih menekankan pada keefektifan dana yang disalurkan kepada mustahik dalam program ZCD. Sedangkan penulis meneliti tentang keseluruhan pengelolaan program ZCD, yaitu kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pendistribusian ZCD.

Penelitian tentang ZCD juga dilakukan oleh Rijalush Shalihin (2016) dengan judul *Zakat Community Development (ZCD)* dalam pembangunan ekonomi masyarakat Desa Teluk Payo Kabupaten Banyuwangi. Program ini bertujuan untuk kesejahteraan dan kemandirian masyarakat Banyuwangi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program ZCD di Banyuwangi sudah berjalan sesuai dengan ketentuan dari penerimaan dan pendistribusian zakat. Pengelola ZCD Banyuwangi mengutamakan bantuan dana ZCD untuk perkembangan kehidupan masyarakat dalam membangun ekonomi masyarakat Banyuwangi yang lebih baik.

Selanjutnya, penelitian relevan dilakukan oleh Izza Mafruhah, dkk (2015) dengan judul implementasi konsep *Zakat Community Development (ZCD)* dalam rangka pemberdayaan mustahik produktif di Kabupaten Sukoharjo. Penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman masyarakat tentang Badan Amil Zakat, kinerja dan kegiatan-kegiatannya melalui profesionalitas Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan optimalisasi *Zakat Community Development*. Hasil penelitian menunjukkan proses pengumpulan zakat dan penyalurannya belum berjalan dengan optimal. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan zakat sebagai berikut. Masih kurangnya sosialisasi Badan Amil Zakat, komunikasi antara muzaki, BAZ dan mustahik masih lemah, kepercayaan muzaki terhadap BAZ masih rendah dan kegiatan-kegiatan BAZ belum terekspos dengan baik.

Penelitian Hary Nur Setyawan (2019) dengan judul efektifitas pengelolaan zakat produktif berbasis *Zakat Community Development (ZCD)* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung, menyatakan bahwa

model pengelolaan zakat produktif berbasis *Zakat Community Development* di BAZNAS Kabupaten Tulungagung dengan menjalin kemitraan melalui tahapan-tahapan, yaitu perencanaan, mendorong swadaya dari masyarakat, bantuan teknis dari pihak lain, kekuatan dari segala pihak. Sejauh ini pengelolaan program cukup efektif dilihat dari faktor mekanisme pengelolaan, penyelesaian masalah serta pencapaian target dan tujuan sudah berjalan sesuai dengan apa yang telah diharapkan dan mendapat respon yang positif dari masyarakat utamanya para mustahik penerima program *Zakat Community Development*. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program meliputi keterbatasan SDM, pemilihan dan komitmen mustahik, serta sulitnya mencari mitra. Namun, semua kendala tersebut sudah dapat diatasi dengan baik dan tepat.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian dilakukan di suatu lokasi tertentu. Metode penelitiannya adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif. Dimana penulis akan menggambarkan dan menganalisis pengelolaan *Zakat Community Development* (ZCD) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanah Datar.

#### **B. Latar dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tanah Datar dan daerah penerima *Zakat Community Development* (ZCD). Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai pada tanggal 16 Maret 2019 sampai dengan Agustus 2020. Tabel berikut merupakan rangkaian kegiatan penelitian.

<b>Waktu</b>	<b>Kegiatan</b>
<b>2019</b>	
Maret	Pengajuan judul
April s/d Juli	Pembuatan proposal penelitian
Agustus s/d Oktober	Bimbingan proposal penelitian
November	Persetujuan proposal penelitian
Desember	Pengajuan syarat seminar proposal penelitian
<b>2020</b>	
Januari	Seminar Proposal Penelitian
Februari	Persetujuan melakukan penelitian
Maret s/d Mei	Penelitian Program ZCD Tanah Datar
Maret s/d Juli	Pengumpulan dan Pengolahan Data Penelitian
Maret s/d Agustus	Bimbingan dan Penyelesaian Tesis
September	Munaqasyah

### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti. Peneliti memiliki peranan yang besar memegang kendali dan menentukan data yang diperoleh. Peneliti sebagai instrumen utama akan melakukan pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, dan analisis data. Dalam melakukan kegiatan penelitian, peneliti memerlukan alat bantu pengumpulan data seperti catatan lapangan (*field-notes*), *voice recorder* dan pedoman wawancara yang sudah disiapkan sebelumnya.

### **D. Sumber Data**

Penelitian ini membutuhkan dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini dibedakan menjadi pengelola ZCD Tanah Datar dan mustahik penerima bantuan ZCD. Sumber data primer yang berasal dari pengelola yaitu kepala pelaksana BAZNAS Tanah Datar dan sahabat program ZCD Kabupaten Tanah Datar. Sedangkan yang berasal dari mustahik terdiri dari delapan orang mustahik yang berasal dari nagari Andaleh, kecamatan Batipuh. Pemilihan ini dilihat berdasarkan perkembangan program ZCD dan jumlah mustahik yang paling banyak berada di wilayah Batipuh.

Selanjutnya, sumber data sekunder berupa dokumen-dokumen pendukung yang relevan terkait dengan penelitian. Sumber data sekunder dalam penelitian adalah laporan program ZCD kabupaten Tanah Datar, kebijakan BAZNAS kabupaten Tanah Datar, Standar Operasional Prosedur (SOP), Surat Keputusan (SK), laporan tahunan program ZCD Tanah Datar dan dokumen lain terkait penelitian ini.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan pengamatan langsung (observasi), wawancara dan dokumentasi. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengamati langsung peristiwa yang terjadi di lokasi penelitian, yaitu daerah penerima manfaat bantuan

ZCD, beserta gejala yang berkaitan dengan pertanggungjawaban serta kinerja BAZNAS Kabupaten Tanah Datar terhadap program ZCD.

Selanjutnya, wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada responden yang dapat memberi informasi kepada penulis (Emzir, 2011). Peneliti melakukan wawancara secara langsung kepada pengelola *Zakat Community Development (ZCD)* Kabupaten Tanah Datar dan mustahik penerima manfaat dana ZCD tersebut.

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari atau menggunakan catatan-catatan instansi yang diteliti. Adapun data yang digunakan adalah data dari laporan program ZCD BAZNAS Kabupaten Tanah Datar, laporan data perkembangan kambing dari program ZCD Tanah Datar dan peraturan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar. Selanjutnya, data lain yang digunakan berupa data yang bersumber dari referensi studi kepustakaan melalui jurnal, artikel dan bahan lain dari berbagai situs yang mendukung.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Singarimbun, 1995, h. 3). Data dalam penelitian ini dianalisa dengan menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992). Menurut konsep yang mereka kembangkan, aktivitas dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian hingga tuntas dan memperoleh data yang jelas.

Analisis data kualitatif telah diawali ketika peneliti mulai melakukan kegiatan pengumpulan data, dengan memilah dan memilih data yang dianggap penting atau tidak. Data dikatakan penting atau tidak, berdasarkan kontribusi data dalam menjawab fokus penelitian. Analisis data di lapangan model Miles dan Huberman terdapat tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu reduksi data, paparan data dan penarikan kesimpulan (Miles, 1992, h. 16).

Reduksi data adalah kegiatan meringkas, memilah, memilih hal-hal pokok dan memfokuskan pada hal-hal yang penting dari data yang diperoleh di lapangan. Setelah direduksi, data yang ditampilkan akan lebih jelas dan lebih mudah untuk dikumpulkan. Jika ada data yang ditemukan adalah data asing, tidak dikenal dan tidak berpola, maka dipastikan data tersebut akan menjadi pusat perhatian dan fokus dalam penelitian.

Selanjutnya, penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Menyajikan data dalam penelitian kualitatif berupa teks yang bersifat naratif. Kemudian penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hal ini merupakan jawaban atas fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Hasil kesimpulan ditampilkan dalam bentuk dekriptif objek penelitian berdasarkan pada hasil kajian penelitian yang dilakukan.

#### **G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data**

Selain menganalisis data, peneliti juga harus menguji keabsahan data, agar memperoleh data yang valid. Pengujian keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini, agar data yang didapat benar-benar sesuai dengan tujuan dan maksud penelitian, maka penulis menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut. Triangulasi data dapat dilakukan dengan mencari data dari berbagai sumber yang berhubungan dengan penelitian. Dengan kata lain, teknik pemeriksaan kecukupan data-data primer yang dibandingkan dengan data sekunder.

Triangulasi data dalam penelitian ini, dapat dilakukan dengan mencari data dari berbagai sumber yang berhubungan dengan pengelolaan program ZCD Tanah Datar melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun triangulasi yang digunakan adalah triangulasi dengan sumber dan metode,

yang berarti membandingkan dan mengecek derajat balik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Hal ini dapat dicapai dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara. Data diperoleh dari kegiatan observasi dan data wawancara pengelola program ZCD Tanah datar beserta mustahik penerima manfaat bantuan ZCD tentang pengelolaan program ZCD. Selanjutnya, membandingkan hasil wawancara dan observasi dengan perspektif orang, yaitu peneliti akan membandingkan apa yang dikatakan orang atau informan tentang pengelolaan program ZCD dengan hasil dari kegiatan wawancara dan observasi yang peneliti lakukan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Profil BAZNAS Kabupaten Tanah Datar**

Undang-undang nomor 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat memberikan sebuah harapan baru dalam dunia perzakatan di Indonesia, khususnya di Kabupaten Tanah Datar. Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Tanah Datar Nomor 259/BTD-1999 tentang penetapan pengurus Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah (BAZIS) Kabupaten Daerah Tingkat II Tanah Datar Periode 1999–2004. Kepengurusan BAZIS ini berjalan kurang efektif dan kemudian dibentuklah kepengurusan baru dengan nama Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanah Datar pada tahun 2002 berdasarkan Keputusan Bupati Tanah Datar Nomor 253/BTD-2002 tanggal 13 Juni 2002 untuk periode 2002–2005 dengan struktur Kepengurusan terdiri dari Dewan Pertimbangan, Komisi Pengawas dan Badan Pelaksana. Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar periode 2002-2005 ini fokus pada upaya untuk mengenalkan BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat (Fahlefi, 2016, h. 102).

Tahun 2006 kemudian ditetapkanlah kepengurusan baru BAZNAS Kabupaten Tanah Datar periode 2006–2009 sesuai dengan Keputusan Bupati Tanah Datar Nomor 451.1/508/KESRA-2006 dengan struktur kepengurusan terdiri dari Dewan Pertimbangan, Dewan Pengawas, Pengurus Harian dan devisi-devisi. Periode inilah mulai dikembangkan upaya-upaya kerjasama dengan SKPD dan berbagai pihak swasta lainnya. Dari sisi pengumpulan cukup naik signifikan seiring dengan bertambahnya kepercayaan masyarakat untuk berzakat melalui BAZNAS Kabupaten Tanah Datar terutama Pegawai Negeri di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Tanah Datar (Dokumen BAZNAS Tanah Datar).

Beranjak dari sinilah muncul optimisme dari pengurus BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dan Pemerintah Daerah Kabupaten Tanah Datar bahwa zakat bisa menjadi salah satu solusi dalam mengatasi berbagai permasalahan sosial yang ada di masyarakat Tanah Datar. Berakhirnya kepengurusan BAZNAS Tanah Datar periode 2006–2009, dibentuklah kepengurusan baru untuk periode 2010–2013 berdasarkan Keputusan Bupati Tanah Datar Nomor 451/187/KESRA-2010 dan dalam perjalanannya diperpanjang sampai terbentuknya kepengurusan baru (Dokumen BAZNAS Kabupaten Tanah Datar).

Setelah menunggu cukup lama regulasi baru untuk pengelolaan zakat, akhirnya pada tahun 2011 terlahir UU No 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Namun UU baru ini belum bisa dilaksanakan secara efektif disebabkan beberapa Lembaga Amil Zakat melakukan uji materil terhadap UU No 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat ini ke Mahkamah Konstitusi. Proses uji materil UU No 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat membutuhkan waktu yang cukup panjang, sehingga penerapan UU ini belum bisa dilakukan. Setelah uji materil tersebut selesai barulah keluar Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang pengelolaan zakat sebagai penjelasan UU No 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat dan diterbitkannya Keputusan Direktur Jenderal Masyarakat Islam Nomor DJ.II/568 tahun 2014 tentang pembentukan Badan Amil Zakat Nasional kabupaten/ kota se Indonesia (Dokumen BAZNAS Kabupaten Tanah Datar).

Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar periode 2010–2013 inilah melakukan berbagai terobosan dalam pengelolaan zakat. Beberapa terobosan yang dilakukan oleh BAZNAS Tanah Datar yaitu :

1. Pembentukan BAZNAS kecamatan
2. Pengangkatan tenaga operasional kecamatan
3. Pengangkatan tenaga marketing
4. Pembentukan sub UPZ masjid di 100 masjid lebih yang ada di Kabupaten Tanah Datar

5. Usaha produktif mustahik BAZNAS Kabupaten Tanah Datar
6. Program *Zakat Community Development (ZCD)* Jorong Lumbang Bapereng Nagari Rao-Rao Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar
7. Rumah terampil BAZNAS Kabupaten Tanah Datar bordir dan sulaman
8. Penyusunan PERDA tentang pengelolaan zakat Kabupaten Tanah Datar. (Dokumen BAZNAS Kabupaten Tanah Datar)

BAZNAS Kabupaten Tanah Datar sebagai bagian dari BAZNAS Republik Indonesia, merupakan lembaga daerah non struktural yang dalam melaksanakan tugasnya bersifat independen sesuai dengan ketentuan syari'at dan bertanggung jawab kepada Bupati Tanah Datar. BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Tanah Datar No. 451/373/KESRA-2015 tentang pengangkatan pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tanah Datar masa jabatan 2015-2020 dengan susunan pengurus terdiri dari ketua dan empat orang wakil ketua (Dokumen BAZNAS Kabupaten Tanah Datar).

Pembentukan pengurus ini merupakan bagian untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh BAZNAS Kabupaten Tanah Datar yaitu untuk pengelolaan zakat secara profesional dan transparan dalam mewujudkan kesejahteraan, keadilan sosial dan meningkatkan taraf hidup fakir miskin dan memajukan pembangunan Islam. Tujuan pertama pengelolaan zakat menjadi dasar dalam melakukan pengumpulan dan pendistribusian zakat. Sehingga strategi pencapaian target pengumpulan dan pendistribusian zakat secara nasional yang dilakukan secara simultan, terintegrasi, efektifitas dan efisiensi yang telah ditetapkan oleh BAZNAS RI menjadi acuan bagi BAZNAS Kabupaten Tanah Datar (Riko Afrimaigus, wawancara, 21 Agustus 2020).

Syarat untuk menjadi pengurus BAZNAS Kabupaten Tanah Datar berpedoman kepada Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Nomor 1

Tahun 2014 tentang tata cara pengajuan pertimbangan pengangkatan/ pemberhentian Badan Amil Zakat Nasional provinsi dan Badan Amil Zakat Nasional kabupaten/ kota yang mengacu kepada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 yaitu antara lain:

- a. Warga Negara Indonesia
- b. Beragama Islam
- c. Bertakwa kepada Allah SWT
- d. Berakhlak mulia
- e. Berusia di atas 40 (empat puluh) tahun
- f. Sehat jasmani dan rohani
- g. Tidak menjadi anggota partai politik
- h. Memiliki kompetensi di bidang pengelolaan zakat
- i. Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 5 (lima) tahun (Dokumen BAZNAS Kabupaten Tanah Datar).

BAZNAS sebagai sebuah organisasi terstruktur, memiliki visi dan misi. Adapun visi dari BAZNAS Kabupaten Tanah Datar adalah menjadi Badan Amil Zakat yang amanah profesional dan akuntabel. Adapun misi dari BAZNAS Kabupaten Tanah Datar adalah (Dokumen BAZNAS Kabupaten Tanah Datar)

1. Meningkatkan kualitas SDM amil zakat.
2. Meningkatkan kesadaran umat dalam berzakat dan menyalurkannya melalui amil zakat.
3. Mengoptimalkan pengumpulan zakat dan mendistribusikannya secara efektif dan transparan.
4. Melaksanakan pengelolaan zakat secara amanah, profesional, dan transparan.
5. Menjadikan zakat sebagai kekuatan alternatif dalam penanggulangan kemiskinan.

6. Menjadikan zakat sebagai kekuatan alternatif penanggulangan kemiskinan.
7. Pemberdayaan mustahik menjadi muzaki.

BAZNAS Kabupaten Tanah Datar telah menyusun program-program kerja untuk menjalankan kegiatannya. Program kerja disusun secara efektif dan efisiensi sehingga visi dan misi BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dapat terwujud. Program kerja BAZNAS Kabupaten Tanah Datar adalah :

1. Tanah Datar Cerdas
2. Tanah Datar Peduli
3. Tanah Datar Makmur
4. Tanah Datar Sehat
5. Tanah Datar Taqwa
6. *Zakat Community Development (ZCD)*.

Struktur kepengurusan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar tahun 2015-2020 : (Laporan Keuangan BAZNAS Tanah Datar 2018)

Ketua	: Drs. H. Emrizal, Dt. Hyang Basa
Wakil Ketua I	: H. M. Abrar, Lc. MA
Wakil Ketua II	: Masrial, S.ST
Wakil Ketua III	: Drs. Warnelis Watman, S.H
Wakil Ketua IV	: Drs. Yusrizal, S.H

Pada tanggal 15 Maret 2019 wakil ketua II Masrial,S.ST mengajukan permohonan pengunduran diri dan pengunduran diri tersebut telah dibahas dalam rapat pimpinan tanggal 22 Maret 2019. Rapat pimpinan menerima pengunduran diri Masrial, S.ST dan sekaligus menyampaikan permohonan pengunduran diri tersebut kepada Bupati Tanah Datar. Sampai tanggal laporan ini diselesaikan belum terdapat surat persetujuan pengunduran diri Masrial, S.ST dari Bupati Tanah Datar.

Pimpinan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dibantu tenaga (staf) dalam kelancaran operasional BAZNAS, dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Kepala Pelaksana : Riko Afrimaigus, S.H.I
- b. Sekretaris : Faisal, S.H.I
- c. Kepala Bidang Pengumpulan : Arisman Afandi, S.E.I  
Anggota : Ridwan Wahyudi, S.Pd.I  
: Usfanil  
: Ali Akbar  
: Alfidayat  
: Irwan  
: Alamsyah Indra
- d. Kepala Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan  
Anggota : Herma Juli  
: Haris Setiawan  
: Syukri Rahmi  
: Hendra  
: Rahmat Dioni  
: Ezra Wahyu Pratama
- e. Kepala Perencanaan Keuangan dan Pelaporan : Febri Nando, SE. Sy  
Anggota : Asrida, SE. Sy. ME  
: Nofrizal, A.Md
- f. Kepala Bagian Umum dan SDM : Efri, S.Pd.I  
Anggota : Salman  
: Deni Rahman

## **2. Pengelolaan ZCD Kabupaten Tanah Datar**

### **a. Perencanaan Pengelolaan ZCD**

Program ZCD Tanah Datar berawal dari diadakannya kerjasama antara BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dengan Loka Penelitian (Lolit) Kambing Potong Medan. Kerjasama ini didasari

atas dasar tujuan yang sama yaitu peningkatan kemampuan ekonomi masyarakat miskin melalui program pembibitan kambing unggul. BAZNAS Tanah Datar dan Lolit Medan merancang tugas dan fungsi masing-masing. Tugas BAZNAS Tanah Datar menyiapkan dan menyeleksi mustahik yang akan ikut dalam program dan menjadi penyandang dana dalam menjalankan program pembibitan kambing unggul. Selanjutnya, Lolit memberikan bantuan kambing unggul Boerka, bibit hijauan pakan ternak dan mentor untuk membimbing program ini dilapangan. Rincian dari hak dan kewajiban kedua belah pihak tertuang dalam perjanjian kerjasama yang ditandatangani oleh kedua belah pihak (Riko Afrimaigus, wawancara, 22 April 2019).

Kerjasama yang akan dilaksanakan BAZNAS Tanah Datar dan Lolit Medan ini masih dalam bentuk rancangan program, yang kemudian mendapatkan perhatian dari BAZNAS Pusat untuk bekerja sama dalam program ini. Kerjasama ini kemudian melahirkan sebuah program alternatif dalam pengentasan kemiskinan, khususnya di Kabupaten Tanah Datar. Program kerjasama ini dinamakan 'Sentra Pembibitan Kambing Unggul Boerka', sebagai turunan dari program BAZNAS Pusat yaitu program *Zakat Community Development* (ZCD) (Laporan program ZCD Tanah Datar 2018).

Program ZCD Tanah Datar tersebut, akan dilaksanakan selama 4 tahun. Mulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Hal ini sesuai dengan yang tertera dalam perjanjian kerjasama antara BAZNAS Kabupaten Tanah Datar, Loka Penelitian Kambing Potong Medan dan BAZNAS Pusat. Pada tahun 2020 nantinya akan dilakukan tahap evaluasi dalam perkembangan program ZCD Tanah Datar (Laporan program ZCD Tanah Datar 2018).

Selain sebuah program yang sudah tertata dan menyiapkan berbagai antisipasi dari berbagai asumsi, keberhasilan program juga sangat ditentukan oleh peserta program itu sendiri, dalam hal ini adalah penerima manfaat ZCD. Penyeleksian peserta program ZCD

dilakukan oleh pihak BAZNAS Tanah Datar. Penyeleksian penerima manfaat bantuan ZCD dilakukan berdasarkan keadaan perekonomian masyarakat. Keadaan ekonomi para penerima manfaat ini memang sangat memperhatikan. Mereka yang akan dipilih termasuk pada golongan fakir miskin di Kabupaten Tanah Datar sehingga dapat digolongkan sebagai mustahik. Keadaan inilah yang mendorong BAZNAS Tanah Datar untuk memberikan bantuan berupa kambing, supaya dapat dikelola dengan baik dan dapat dikembangkan. Dalam proses seleksi peserta program, mustahik ada yang menerima, ada yang mengundurkan diri dan ada yang diberhentikan karena tidak bersedia berkomitmen dengan program ZCD (Riko, wawancara, 22 April 2019).

Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari mustahik penerima bantuan ZCD pada wawancara tanggal 20 agustus 2020. Beliau mengatakan bahwa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi peserta program adalah berdasarkan keadaan ekonomi yang tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Pekerjaan para mustahik tidak menentu setiap harinya, sehingga sulit untuk mendapatkan penghasilan tetap.

Perencanaan awal yang dibicarakan dalam kerjasama adalah pembangunan sebuah kawasan yang akan menjadi representasi dari gambaran program secara menyeluruh. Pada kawasan inilah akan dibangun sentra pembibitan kambing unggul Boerka. Penyediaan kawasan program ZCD Tanah Datar perlu direncanakan secara tepat. Penentuan kawasan ini diharapkan memberikan dampak yang besar bagi kemajuan peternakan kambing unggul secara umum di Kabupaten Tanah Datar (Laporan program ZCD Tanah Datar 2018).

Selanjutnya, perencanaan anggaran dana dan persiapan lahan untuk membangun kandang kambing. Ketentuan kandang kambing yang akan dibangun berukuran minimal 5 x 6 meter dengan sistem saling berhadapan atau ukuran 10 x 2 dengan sistem memanjang.

Ukuran kandang ditentukan dengan maksud agar mampu menampung lebih dari 10 ekor kambing. Pembangunan kandang ini nantinya juga harus didampingi oleh sahabat program. Hal ini supaya penyelesaian kandang dapat dilakukan sesuai target dalam jangka waktu satu bulan dan dana yang diberikan dapat dimanfaatkan secara maksimal (Walad, wawancara, 27 April 2019).

Pada tahapan pelaksanaan nantinya, diharapkan status peserta program yang sebelumnya penerima manfaat (mustahik) menjadi pemberi manfaat (muzakki). Dengan kata lain, proses pemberdayaan masyarakat akan terlaksana pada tahapan ini. Dengan pelaksanaan program ZCD, hal yang akan dicapai adalah :

- a) Para mustahik memiliki jumlah kambing minimal 40 ekor
- b) Memiliki kandang yang layak untuk melaksanakan pembibitan kambing
- c) Terlaksananya pencatatan (*rekording*) terhadap setiap ternak yang dimiliki
- d) Mustahik sudah mengenal, memahami dan mengaplikasikan pengolahan pakan.
- e) Mustahik sudah memahami dan mengaplikasikan tentang penanggulangan penyakit ternak.
- f) Peserta program sudah dipersiapkan untuk menjadi mentor bagi peserta lainnya (Riko, wawancara, 22 April 2019).

Perencanaan program ZCD Tanah Datar tersebut, diharapkan dapat mempersiapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahapan selanjutnya. Persiapan-persiapan itu meliputi beberapa hal, diantaranya :

1. Persiapan pendirian lembaga lokal yang berbadan hukum (koperasi) yang akan menaungi dan mengadvokasi peserta program dalam melakukan pembibitan.
2. Pembangunan kandang sentra sebagai pusat kegiatan sentra pembibitan kambing unggul Boerka.

3. Pembangunan pabrik pakan mini yang diharapkan akan menyuplai seluruh kebutuhan pakan olahan dan konsentrat untuk pembibitan kambing unggul.
4. Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait, seperti instansi pemerintah, perguruan tinggi dan perusahaan-perusahaan untuk mempercepat proses pemandirian peserta program ZCD.
5. Mempersiapkan jenis kambing yang betul-betul unggul untuk dilakukan pembibitan (Laporan program ZCD Tanah Datar 2018).

**b. Pengorganisasian Pengelolaan ZCD**

Berawal dari sebuah cita-cita pemberdayaan yang tidak kunjung terwujud dalam pendistribusian zakat, khususnya dalam pendistribusian zakat produktif berupa bantuan ternak kambing. Diskusi-diskusi ringan mengenai fenomena yang dihadapi oleh petugas lapangan, selalu menghiiasi keseharian beberapa anak muda yang bertekad akan bahu-membahu bersama para mustahik binaan BAZNAS Tanah Datar untuk memberikan kontribusi nyata terhadap perubahan sistem pendistribusian dalam rangka efektifitas bantuan yang diberikan selama ini (Riko, wawancara, 22 April 2019).

Doa dan harapan yang selalu menjadi topik pada diskusi tersebut yang kemudian dikabulkan oleh Allah Swt. Lahirlah sebuah Tim Pemberdayaan yang solid, yang kedekatannya tidak lagi karena satu pekerjaan saja tetapi jauh lebih dari pada itu. Hati mereka dikaitkan akan keinginan perubahan dan penguatan posisi mustahik dalam sistem pemberdayaan zakat. Tim pemberdayaan ini berada dibawah pengawasan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar. Tim pemberdayaan tersebut adalah :

- a) Haris Setiawan, SHI
- b) Deni Rahman, S.Pd.I
- c) Khairul Walad, S.Pd.I

d) Riko Afrimaigus, SHI

e) David Minimi Kamasi

Dimana Riko Afrimaigus sebagai Kepala Pelaksana BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dan Khairul Walad sebagai Sahabat Program ZCD Kabupaten Tanah Datar, sekaligus perwakilan dari BAZNAS Pusat (Laporan Program ZCD Tanah Datar 2018).

Tim pemberdayaan inilah yang akan melaksanakan dan mengembangkan program pemberdayaan zakat tersebut, yang kemudian menjadi program ZCD Tanah Datar. Tim pemberdayaan ini tidak memiliki latar belakang pendidikan dalam peternakan, namun sebenarnya tim pemberdayaan ini tidak hadir begitu saja. Mereka sudah melalui proses mentoring yang panjang. Mentoring dilakukan untuk motivasi yang diberikan kepada anggota tim oleh seorang mentor, beliau adalah Antonius, S.Pt, M.Si. Beliau inilah yang membidani lahirnya tim pemberdayaan.

Peningkatan kapasitas tim pemberdayaan dilakukan dengan berbagai persiapan, yaitu mentoring rutin, studi banding dan pelatihan. Hal ini dilakukan agar tim dapat mengelola program ZCD Tanah Datar dengan sebaik-baiknya. Persiapan tersebut dirinci sebagai berikut :

a) Mentoring Rutin

Pertemuan rutin tim pemberdayaan merupakan hal pokok yang harus dikerjakan. Pertemuan ini dilaksanakan setidaknya satu kali dalam dua minggu. Namun, pertemuan juga bisa dilakukan secara situasional ketika ada hal-hal penting yang harus dibicarakan. Pertemuan bisa saja dilaksanakan kapanpun tergantung kondisi dan keperluan. Hal ini dilaksanakan agar setiap kegiatan pemberdayaan zakat ini, memiliki perencanaan yang matang dari tim pemberdayaan.

Pertemuan yang dilakukan membahas mengenai sejauh mana jalannya program dan membicarakan hal-hal yang bisa

menunjang kelancaran program serta kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan oleh tim pemberdayaan maupun oleh mustahik nantinya. Mentoring ini diharapkan dapat meningkatkan semangat dan kinerja tim pemberdayaan dalam pengelolaan program ZCD Tanah Datar (Riko, wawancara, 22 April 2019).

b) Studi Banding dan Pelatihan

Kegiatan studi banding dilakukan dalam rangka menambah wawasan setiap anggota tim pemberdayaan. Studi banding dilaksanakan tim pemberdayaan dengan mengunjungi tempat-tempat yang bisa dijadikan rujukan dalam peningkatan program ZCD Tanah Datar. Beberapa tempat yang pernah dikunjungi antara lain BPTP Padang Mangateh di Payakumbuh dan Loka Penelitian Kambing Potong di Medan. Tim mempelajari cara pengelolaan ternak kambing, pengolahan jenis-jenis pakan dan pengawetan pakan serta meningkatkan skill dan wawasan tim tentang budidaya kambing (Laporan program ZCD Tanah Datar 2018).

Selanjutnya tim melakukan kegiatan pemberdayaan zakat langsung ke lapangan kepada para mustahik binaan BAZNAS Tanah Datar. Kegiatan tim pemberdayaan di lapangan adalah untuk meningkatkan kemampuan tim pemberdayaan dalam budidaya kambing dan melakukan pendampingan kepada para mustahik binaan BAZNAS Tanah Datar. Kegiatan tersebut yaitu

- a) Pendampingan pendirian kandang
- b) Pelatihan pencatatan (*recording*) perkembangan ternak
- c) Pelatihan penanggulangan penyakit
- d) Pelatihan pengolahan pakan olahan
- e) Data perkembangan pertumbuhan populasi ternak

**c. Pelaksanaan Program ZCD**

Pelaksanaan program ZCD Tanah Datar berawal dari penentuan sebanyak 30 orang penerima manfaat yang merupakan para mustahik binaan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar yang sebelumnya pernah menerima bantuan kambing zakat produktif sebanyak 2 ekor kambing betina. Dalam percepatan peningkatan ekonomi, para penerima manfaat ini digabungkan ke dalam program ZCD Tanah Datar, sebagai program turunan dari program zakat BAZNAS Pusat.

Selanjutnya, para penerima manfaat program ZCD ini dikumpulkan dan dibimbing oleh Masrial dari BAZNAS Kabupaten Tanah Datar, Eka Budi Sulistyو dari BAZNAS Pusat dan Antonius dari Loka Penelitian Kambing Potong Medan, yang berlokasi di aula Kerapatan Adat Nagari (KAN) Andaleh Kecamatan Batipuh yang kemudian dilanjutkan di salah satu kandang milik peserta program. Turut hadir pada pembekalan tersebut beberapa orang *stakeholder* dan orang dari pemerintahan daerah setempat (Riko, wawancara, 22 April 2019).

Terpilihnya Kabupaten Tanah Datar sebagai lokasi program ZCD, dimana dengan adanya 30 orang penerima manfaat yang tersebar di 8 kecamatan, maka dibentuklah para penerima manfaat ini dalam kelompok-kelompok kecil yang terpusat di tiga titik kumpul. Titik pertama adalah kelompok Kecamatan Batipuh dan X Koto yang berjumlah 10 orang mustahik, Kecamatan Lima Kaum dan Pariangan 9 orang dan Kecamatan Sungai Tarab, Sungayang, Salimpaung dan Tanjung Baru 11 orang mustahik. Hal pertama yang didiskusikan mengenai arah pelaksanaan program dan teknis pembuatan kandang kambing untuk setiap mustahik penerima bantuan program ZCD (Laporan program ZCD Tanah Datar 2018).

Setelah terpilihnya 30 orang mustahik untuk menerima bantuan program ZCD, maka dilaksanakan pembuatan kandang

kambing. Dana yang diberikan untuk pembangunan kandang kambing milik mustahik, dianggarkan sebesar Rp 5.000.000,- (lima juta rupiah) untuk masing-masing mustahik. Pembangunan kandang disesuaikan dengan ketentuan yang telah ditetapkan, yaitu sebesar minimal 5 x 6 meter dengan sistem saling berhadapan atau ukuran 10 x 2 dengan sistem memanjang (Walad, wawancara, 27 April 2019).

Walad juga menjelaskan bahwa pembangunan kandang ini didampingi oleh sahabat program. Dana diberikan secara bertahap sesuai dengan yang dibutuhkan saat pembangunan kandang, agar dana dapat dimanfaatkan secara keseluruhan untuk membangun kandang. Penyelesaian kandang milik mustahik ini, dapat diselesaikan dalam waktu 1 bulan. Namun, ada beberapa mustahik yang menyelesaikannya lebih dari 1 bulan.

Setelah pembangunan kandang kambing, maka didatangkan kambing betina jenis Jawa Randu dengan harga Rp 1.500.000,- per ekor, dengan ketentuan tinggi kambing minimal 65 cm. Pengadaan kambing betina ini bekerja sama dengan CV. Omah Embe Jambi. Kambing indukan yang akan didistribusikan berjumlah 300 ekor dan masing-masing mustahik mendapatkan 10 ekor indukan dengan pendistribusian secara bertahap (Riko, wawancara, 22 April 2019).

Kepemilikan kambing yang telah diserahkan kepada mustahik akan menjadi aset bagi mustahik itu sendiri. Kepemilikan aset dan keuntungan yang diperoleh dari program ZCD ini, 100% akan menjadi milik mustahik sebagai penerima manfaat. Adapun aset-aset kelompok akan menjadi milik atau aset dari lembaga lokal yang akan dibentuk. Namun sebelum lembaga itu siap untuk dibentuk, aset-aset tersebut, seperti kandang sentra, pabrik pakan mini dan kambing pejantan boerka sementara waktu dikuasai oleh BAZNAS Kabupaten Tanah Datar (Laporan Program ZCD Tanah Datar 2018).

Berdasarkan pemaparan wawancara Riko tanggal 22 April 2019 sebagai Kepala Pelaksana BAZNAS Kabupaten Tanah Datar, program ZCD ini terlaksana berkat kerjasama antara mustahik penerima manfaat dengan pengelola ZCD Tanah Datar dalam pengelolaan kambing. Para mustahik ZCD mengelola dengan memberikan makan secara rutin, melakukan pembersihan kandang dan mengobati jika kambing mengalami sakit. Pihak pengelola selalu memberikan perhatian dengan cara melakukan pendampingan dan kunjungan rutin ke kandang kambing.

Kemudian, dengan kerjasama tersebut terwujudlah harapan dari pengelola dan para mustahik, yaitu perkembangan populasi kambing yang terus meningkat. Peningkatan jumlah kambing mulai terlihat sejak awal tahun 2018. Adanya peningkatan populasi kambing ini, menunjukkan bahwa program ZCD yang dilaksanakan di Kabupaten Tanah berjalan dengan sukses. Hal ini tidak terlepas dari kerja keras dan semangat pengelola program ZCD Tanah Datar (Riko, wawancara, 22 April 2019).

Data perkembangan ternak kambing Boerka tahun 2018.

No	Nama	Wilayah	2018			
			September	Oktober	November	Desember
1	Rusdi	Lima Kaum	21	21	21	21
2	Herman Fuadi	Lima Kaum	12	13	14	19
3	Ali Luis	Lima Kaum	22	22	22	30
4	Yulidarnis	Lima Kaum	27	27	24	25
5	Ermizal	Lima Kaum	22	23	28	29
6	Nen Zubardi	Lima Kaum	14	13	12	12
7	Efendi	Limo Kaum	11	11	11	11
8	Bainar	Batipuh	24	24	25	25
9	Meri Yulianti	Batipuh	17	17	17	19
10	Delfit	Batipuh	22	22	19	26
11	Mardian	Batipuh	20	22	24	24
12	Saimi	Batipuh	47	49	50	51
13	Nazaruddin	Batipuh	17	19	21	23
14	Kadri	Batipuh	51	51	51	58
15	Jon Masri	Batipuh	41	41	45	62
16	Syahrial	Batipuh	10	10	10	10
17	Erlinda	X Koto	20	21	21	21
18	Devri Rahman	Sungai Tarab	21	21	23	23
19	Syamsinur	Sungai Tarab	22	21	18	16
20	Dery Antoni	Sungai Tarab	10	10	8	9
21	Rosmeri	Sungai Tarab	22	20	18	17
22	Edison	Sungai Tarab	10	11	12	12
23	Syahrial	Sungai Tarab	23	23	23	21
24	Abdurrahman	Pariangan	19	19	19	22
25	Deni Etriyadi	Pariangan	12	12	14	15
26	Novia Rita	Salimpaung	26	25	24	24
27	Edi Wijaya	Salimpaung	15	15	14	16
28	Desyenti	Salimpaung	27	27	23	22
29	Fauzi	Tanjung Baru	20	20	21	20
30	Hamdani	Sungayang	26	25	23	22
<b>Jumlah</b>			<b>651</b>	<b>655</b>	<b>655</b>	<b>705</b>

Sumber: Laporan Program BAZNAS Kabupaten Tanah Datar (Data Diolah)

Berdasarkan data pada tabel perkembangan kambing unggul tahun 2018 tersebut, menunjukkan bahwa adanya peningkatan setiap bulan. Lebih lanjut Riko menjelaskan, peningkatan jumlah kambing untuk setiap daerah berbeda-beda. Ada peningkatan jumlah kambing yang cepat, ada yang tetap saja dan juga ada yang mengalami penyusutan, tergantung bagaimana cara perawatan kambing bagi para penerima manfaat ZCD ini. Meski demikian secara keseluruhan perkembangan populasi kambing terus mengalami peningkatan. Peningkatan mencapai puncaknya pada akhir tahun 2018 yang berjumlah 705 ekor kambing dari keseluruhan jumlah kambing pada program ZCD Tanah Datar.

Perkembangan jumlah kambing yang dimiliki para mustahik berdampak baik bagi kelangsungan hidupnya. Adanya bantuan kambing ini cukup membantu dalam pemenuhan kehidupan sehari-hari. Pihak pengelola juga melihat hal yang sama, dengan bantuan ZCD ini para mustahik sudah mulai bisa membantu perekonomian sendiri.

Berdasarkan wawancara dengan Walad tanggal 27 April 2019, diperoleh informasi bahwa sebelum adanya bantuan, mereka tidak memiliki cukup uang untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari dan penghasilan yang diperoleh tidak menentu. Apalagi untuk memiliki modal dalam mengembangkan usaha. Perkembangan program ZCD ini merupakan awal dari mulai bangkitnya perekonomian mustahik. Dengan adanya bantuan ZCD berupa bantuan kambing ini, perlahan dapat membantu keadaan ekonomi mustahik.

Hal tersebut didukung dengan pernyataan mustahik ZCD dalam wawancaranya tanggal 20 Agustus 2020, sebagai berikut :

“Sebelum adanya program ZCD Tanah Datar ini, keadaan ekonomi memang susah dan tidak mampu. Bantuan ZCD inilah yang dapat memberi modal untuk usaha lain, sehingga dapat menghasilkan perharinya. Dengan bertambahnya jumlah kambing, sehingga dapat

dijual dan dipakai sebagiannya untuk modal usaha, seperti berladang dengan menanam sayuran dan berkebun dengan menanam tanaman hias.”

Selain mengelola kambing ini, para mustahik juga dapat memanfaatkan kotoran kambing untuk pengembangan usahanya dan juga untuk menambah penghasilan sehari-hari mereka. Kotoran kambing dapat dimanfaatkan sebagai pupuk untuk ladang dan kebun yang dikelola, sehingga tidak perlu lagi membeli pupuk. Kemudian kotoran kambing ini juga dapat diolah sehingga menjadi pupuk kompos. Pupuk kompos dapat dijual kepada penduduk dan menjadi salah satu sumber penghasilan mereka sehari-hari.

Wawancara dengan mustahik ZCD tanggal 20 Agustus 2020 :

“Selain memelihara kambing juga dimanfaatkan kotoran kambing dan sisa pakan kambing menjadi pupuk kandang. Pupuk kandang digunakan untuk pupuk berladang sayur-sayuran dan untuk berkebun bunga, serta ada juga untuk dijual. Pupuk kandang juga akan dijadikan pupuk kompos, namun masih terkendala dengan pengadaan mesin kompos”.

Para mustahik diberikan pelatihan untuk pengembangan kotoran ternak kambing menjadi pupuk kandang, kemudian menjadi pupuk kompos. Sehingga nantinya mereka tidak perlu lagi membeli pupuk untuk ladang dan kebunnya. Kemudian pupuk ini juga dapat dijual keluar daerah sehingga dapat menghasilkan setiap harinya untuk kebutuhan.

Selanjutnya, dalam peningkatan mutu pakan ternak, maka di daerah ZCD mulai dikembangkan bibit Indigofera, yaitu bibit pakan unggul untuk ternak. Indigofera ini yang nantinya bisa dimanfaatkan oleh mustahik itu sendiri untuk perkembangan ternak yang lebih berkualitas. Perwujudan pakan ternak yang berkualitas tentu harus memiliki lahan hijauan yang luas dan subur untuk mengembangkan, sehingga juga harus disediakan lahan hijauan untuk pembibitan Indigofera (Riko, wawancara, 22 April 2019).

Seiring dengan peningkatan yang terjadi, jumlah kambing yang dimiliki oleh beberapa orang mustahik mencapai 60 ekor kambing dalam satu kandang. Dengan banyaknya jumlah kambing yang dimiliki, berarti jumlah pakan yang harus disediakan juga meningkat. Peningkatan dalam penyediaan pakan kambing, menyebabkan mereka mulai kewalahan dalam mencari makan kambing. Keadaan ini muncul karena, untuk mendapat pakan kambing yang bagus dan beragam jenis untuk kambing, para mustahik harus menempuh tempat yang cukup jauh dari peternakannya.

Hal ini terjadi juga karena, beberapa orang dari mustahik ini tidak memiliki kendaraan untuk mencapai lahan pakan kambing, sehingga mereka harus berjalan kaki dengan membawa beban yang sangat berat. Mereka juga tidak memiliki peralatan yang canggih atau mesin pemotong rumput dalam menyediakan pakan kambing (Mustahik, wawancara, 22 Agustus 2020).

Masalah-masalah yang dihadapi para mustahik ini, menyebabkan mulai terjadinya penurunan jumlah kambing. Banyaknya jumlah kambing yang dimiliki mustahik menyebabkan perawatan kambing dan pembersihan kandangnya kurang diperhatikan lagi, karena mustahik lebih mengutamakan penyediaan pakan kambing. Pencarian pakan yang membutuhkan waktu seharian ini, menyebabkan kambing dan kandang kurang terawat. Padahal perawatan kambing harus dilakukan setiap hari supaya kambing tetap sehat dan tidak mudah terserang penyakit (Mustahik, wawancara, 20 Agustus 2020).

Kondisi tersebut membuat keadaan yang berbeda terjadi mulai tahun 2019, dimana populasi kambing mulai mengalami penyusutan yang berlanjut hingga pertengahan tahun 2019. Penyusutan disebabkan oleh masalah-masalah yang timbul dalam pengelolaan kambing.

Data perkembangan ternak kambing Boerka tahun 2019.

No	Nama	Wilayah	2019						
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
1	Rusdi	Lima Kaum	21	27	26	24	23	23	26
2	Herman Fuadi	Lima Kaum	20	21	19	22	19	19	16
3	Ali Luis	Lima Kaum	28	28	27	28	28	28	26
4	Yulidarnis	Lima Kaum	24	22	21	19	16	16	13
5	Ermizal	Lima Kaum	29	24	23	24	25	25	27
6	Nen Zubardi	Lima Kaum	12	12	12	10	8	6	6
7	Efendi	Limo Kaum	11	14	14	15	14	14	14
8	Bainar	Batipuh	25	23	23	23	22	22	17
9	Meri Yulianti	Batipuh	19	15	13	14	14	14	10
10	Delfit	Batipuh	26	25	25	26	25	25	24
11	Mardian	Batipuh	26	27	31	30	29	29	26
12	Saimi	Batipuh	53	49	49	50	47	49	49
13	Nazaruddin	Batipuh	23	23	23	24	21	21	18
14	Kadri	Batipuh	57	57	56	57	56	53	54
15	Jon Masri	Batipuh	57	57	57	58	58	53	52
16	Syahrial	Batipuh	10	10	10	11	11	11	11
17	Erlinda	X Koto	21	20	20	16	12	12	11
18	Devri Rahman	Sungai Tarab	23	23	23	18	16	16	14
19	Syamsinur	Sungai Tarab	15	15	14	15	15	15	15
20	Dery Antoni	Sungai Tarab	7	4	4	5	5	5	5
21	Rosmeri	Sungai Tarab	17	14	14	14	14	14	11
22	Edison	Sungai Tarab	15	15	14	15	13	13	12
23	Syahrial	Sungai Tarab	21	20	12	10	8	8	8
24	Abdurrahman	Pariangan	21	19	14	21	18	18	18
25	Deni Etriyadi	Pariangan	13	12	12	15	10	10	8
26	Novia Rita	Salimpaung	24	21	13	13	13	13	12
27	Edi Wijaya	Salimpaung	16	16	16	19	19	19	19
28	Desyenti	Salimpaung	23	23	24	25	23	23	25
29	Fauzi	Tanjung Baru	20	20	17	18	16	16	16
30	Hamdani	Sungayang	22	22	22	23	23	23	23
<b>Jumlah</b>			<b>699</b>	<b>678</b>	<b>648</b>	<b>662</b>	<b>621</b>	<b>613</b>	<b>586</b>

Sumber: Laporan Program BAZNAS Kabupaten Tanah Datar (Data Diolah)

Dilihat dari tabel diatas, perkembangan ternak kambing tahun 2019 terus mengalami penyusutan yang sangat signifikan setiap bulannya. Sedangkan tahun 2018, grafik pertumbuhan kambing selalu meningkat setiap bulan. Keadaan ini menunjukkan adanya masalah-masalah yang terjadi pada pengelolaan program ZCD Tanah Datar.

Salah satu masalah mendasar yang disampaikan Riko, sebagai pengelola program ZCD Tanah Datar, terjadi pengunduran diri Khairul Walad sebagai sahabat program ZCD Tanah Datar. Walad adalah orang yang mendampingi langsung para mustahik ZCD di lapangan untuk mengontrol perkembangan ternak kambing. Pengunduran diri sahabat program, berdampak buruk bagi perkembangan program yang telah dirintis selama ini. Kehilangan sahabat program menyebabkan hilangnya semangat dan antusias para mustahik untuk mengelola program. Tidak adanya kontrol yang dilakukan sahabat program, menyebabkan para mustahik harus berusaha sendiri untuk mengelola kambing (Riko, wawancara, 21 Agustus 2020).

Seiring dengan pengunduran diri sahabat program tersebut, cuaca yang tidak menentu juga menjadi penyebab terjadinya masalah pada pengelolaan program ZCD Tanah Datar. Curah hujan yang tinggi menyebabkan kambing mudah terserang penyakit, seperti kudik, mencret dan kembung. Mustahik tidak memiliki upaya untuk melakukan penanganan secara medis karena tidak memiliki keahlian. Keterbatasan keahlian mustahik dan obat-obatan yang tersedia, mengakibatkan kambing tidak tertolong dan banyak yang mati (Mustahik, wawancara, 20 Agustus 2020).

Masalah-masalah yang terjadi tersebut, yang menimbulkan penurunan terhadap jumlah populasi kambing dan menghambat perkembangan program ZCD di Kabupaten Tanah Datar.

#### **d. Pengawasan Program ZCD**

Pengawasan oleh pengelola program ZCD Tanah Datar dilakukan dengan pendampingan dan kunjungan rutin ke lokasi mustahik dan lokasi ternak kambing. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Pelaksana BAZNAS Kabupaten Tanah Datar tanggal 22 April 2019, pendampingan yang dilakukan dalam kegiatan program ZCD Tanah Datar adalah berupa :

a) Pendampingan individu.

Kegiatan pendampingan individu dilaksanakan dengan melakukan kunjungan rutin ke lokasi mustahik. Kunjungan ini dilaksanakan setidaknya satu kali dalam seminggu untuk masing-masing mustahik. Kegiatan ini dilaksanakan untuk memotivasi, saling berbagi dan diskusi mengenai permasalahan yang dihadapi oleh setiap mustahik dalam beternak sehingga bisa diupayakan penyelesaian masalahnya.

b) Pendampingan kelompok

Pendampingan secara kelompok dilaksanakan dengan melaksanakan pertemuan kelompok yang dilaksanakan minimal satu kali dalam sebulan. Selain berdiskusi kelompok, juga dilaksanakan kegiatan yang melibatkan anggota kelompok mustahik seperti pelatihan, gotong-royong maupun kegiatan-kegiatan lain yang menunjang upaya peningkatan kesejahteraan mustahik itu sendiri.

c) Pendampingan kesehatan kambing

Dalam beternak kambing, menjaga kesehatan kambing merupakan salah satu hal yang sangat penting. Kesehatan kambing dapat dijaga dengan memperhatikan kebersihan kambing, kebersihan kandang dan juga pemilihan pakan. Selain dengan mendampingi mustahik untuk bisa menambah wawasan keilmuan mereka mengenai kesehatan kambing, mereka juga didampingi dalam penanggulangan kambing yang menunjukkan

gejala-gejala penyakit yang sering ditemui, seperti cacingan, gudik, kembung serta kekurangan vitamin. Penanggulangan penyakit ini bisa dilakukan dengan menggunakan obat-obat tradisional maupun obat-obat yang dapat dibeli di toko obat hewan.

d) Pendampingan pencatatan (*recording*) kambing

Dalam kegiatan pembibitan ternak, pencatatan menjadi salah satu syarat yang mutlak dilakukan. Pencatatan dilakukan setiap kejadian khusus yang dialami kambing, seperti kawin, melahirkan, perkembangan berat badan, mengalami gejala sakit serta obat-obatan maupun vitamin yang diberikan kepada kambing. Untuk memudahkan pencatatan setiap kambing, maka kambing-kambing tersebut diberi nomor register sehingga mudah melacak silsilah kambingnya. Mustahik awalnya diberi pembekalan mengenai pentingnya kegiatan pencatatan kondisi kambing. Kegiatan inipun pelaksanaannya juga didampingi oleh sahabat program (Laporan Program ZCD Tanah Datar).

Selanjutnya, dilakukan tindak lanjut dari program ZCD yang dijalankan. Tahapan ini akan dimulai pada tahun 2020. Dimana mustahik akan dikondisikan untuk bisa mandiri dan tidak lagi tergantung pada program sentra pembibitan kambing unggul Boerka. Mustahik sudah bisa berjalan bersama-sama dan saling bahu membahu untuk menjaga kesinambungan pembibitan kambing unggul. Kondisi peternak yang sudah harus tercapai pada tahapan ini adalah :

- a) Mustahik sudah memiliki indukan kambing unggul minimal 40 ekor.
- b) Mustahik sudah memiliki kandang yang representatif untuk melakukan pembibitan.

- c) Mustahik sudah memiliki kemampuan dalam melakukan pembibitan.
- d) Mustahik sudah bisa mengolah produk turunan dari budidaya kambing, seperti kompos, dan produk olahan lainnya.
- e) Mustahik sudah memiliki tambahan penghasilan minimal sebesar Rp. 4.000.000,- (empat juta rupiah) per bulan
- f) Mustahik yang sebelum tergabung ke dalam program ini adalah penerima manfaat (mustahik) sudah berubah menjadi pemberi manfaat (muzaki) (Laporan program ZCD Tanah Datar, 2018).

## **B. Pembahasan**

### **1. Perencanaan Pengelolaan ZCD**

Perencanaan merupakan penetapan suatu usaha yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan tidak dapat dipisahkan dengan pengelolaan yang menginginkan hasil yang optimal. Perencanaan merupakan fungsi dasar dari suatu pengelolaan, karena pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan yang baik akan merumuskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Berdasarkan hasil penelitian, program ZCD Tanah Datar sudah merancang perencanaan yang baik. Program ZCD sudah merumuskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Tujuan dari program ZCD Tanah Datar adalah pemberdayaan masyarakat miskin (mustahik) melalui bantuan ZCD berupa bantuan kambing unggul. Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam program ZCD ini, yaitu mensejahterakan masyarakat miskin (mustahik) yang ada di Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan teori Stoner, menjelaskan empat langkah dalam proses perencanaan, yaitu menetapkan tujuan, mendefinisikan situasi saat ini, mengidentifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan, serta mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan pada program ZCD Tanah Datar sudah menetapkan terlebih dahulu apa yang

diinginkan untuk dicapai. Dalam pencapaian tujuan ini, pengelola sudah mendefinisikan terlebih dahulu kondisi saat pembentukan program, sehingga sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif dan efisien. Selanjutnya, dilakukan analisa faktor-faktor yang akan membantu pencapaian tujuan atau yang akan menimbulkan masalah pada saat program ZCD ini dijalankan. Hal ini dapat membantu pengelola dalam meramalkan situasi di masa mendatang. Terakhir, mengevaluasi dan menentukan alternatif yang ada.

Perencanaan ini meliputi kegiatan yang akan dilaksanakan dalam mendukung program ZCD Tanah Datar. Perencanaan prgram ZCD Tanah Datar ada dalam laporan program ZCD Kabupaten Tanah Datar tahun 2018. Perencanaan program ini dimulai dengan merencanakan kerjasama antara BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dengan Loka Penelitian Medan. Kerjasama ini dilakukan untuk pengadaan bibit kambing unggul, sehingga dapat memudahkan BAZNAS Tanah Datar untuk memperoleh kambing bibit unggul.

Keberhasilan program yang akan dilakukan dapat dilihat dari perencanaannya. Perencanaan yang matang dapat mensukseskan dan memajukan suatu program yang dijalankan. Suatu perencanaan yang matang harus memiliki program yang jelas, baik program jangka pendek maupun program jangka panjang. Perencanaan ini apabila terlaksana dengan baik, maka dapat mewujudkan tujuan dari pembentukan program yaitu kesejahteraan masyarakat.

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengelolaan. Perencanaan yang dilakukan oleh pengelola ZCD Tanah Datar sudah direncanakan secara matang dengan memiliki tujuan-tujuan tertentu. Perencanaan ini merupakan kesungguhan dari BAZNAS Pusat dan juga para pengelola ZCD untuk menjalankan program. Perencanaan yang matang memiliki program untuk jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek harus dirinci berdasarkan skala prioritas, mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu dan dilakukan secara

bertahap. Program jangka pendek akan dilaksanakan dalam waktu satu tahun, sedangkan program jangka panjang akan terwujud dalam jangka waktu lebih dari tiga tahun.

Program jangka pendek pada program ZCD Tanah Datar adalah merencanakan pembentukan kawasan yang akan dijadikan kawasan untuk peternakan kambing bagi para penerima manfaat. Kawasan ini yang nantinya akan menjadi sentra pembibitan kambing unggul, sebagai bagian dari program ZCD Kabupaten Tanah Datar, sehingga program ini dapat memulai kehidupan baru bagi masyarakat Tanah Datar untuk merubah perekonomian mustahik.

Selanjutnya, program jangka panjang yang direncanakan yaitu para penerima manfaat program ZCD nantinya akan memiliki setidaknya 40 ekor kambing untuk dikembangkan, yang akan menjadi pusat pembibitan kambing unggul di Kabupaten Tanah Datar. Kemudian akan didirikan pabrik pakan mini dan pengembangan hijauan pakan unggul untuk ternak kambing unggul. Program yang telah direncanakan ini bertujuan untuk pengembangan program ZCD dan pemberdayaan masyarakat di Kabupaten Tanah Datar.

Pentingnya perencanaan merupakan tahap awal dalam menjalankan fungsi pengelolaan. Hal ini membutuhkan mental untuk memilih sasaran, kebijakan prosedur, dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang. Oleh sebab itu, perencanaan merupakan hal yang utama karena perencanaan yang baik akan mudah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pelaksanaan tujuan harus didasarkan atas kenyataan objektif dan rasional, sebab hasil perencanaan akan bisa dilihat dimasa depan. Untuk itu segala tindakan dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu dengan baik, agar resiko yang ditanggung relatif kecil

## 2. Pengorganisasian Program ZCD

Pengorganisasian adalah proses menciptakan struktur dan hubungan para pengelola dalam menjalankan apa yang direncanakan dan untuk meraih tujuan organisasi. Pengorganisasian membicarakan tentang struktur organisasi dan penyesuaian dengan perencanaan, pelaksanaan program dan pengawasan. Pengorganisasian harus dijalankan secara profesional dan sesuai aturan keorganisasian. Bentuk organisasi yang sehat akan terwujud dengan merumuskan pengorganisasian yang baik. Pengorganisasian yang baik akan terbentuk jika adanya perumusan kerja (*job description*), penetapan tugas pokok dan perincian program.

Program ZCD Tanah Datar merupakan program turunan dari BAZNAS Pusat yang memberikan bantuan dana dalam bentuk *Zakat Community Development* (ZCD). Dana bantuan ZCD dari BAZNAS Pusat tersebut yang kemudian didistribusikan oleh BAZNAS Tanah Datar kepada mustahik dalam bentuk bantuan ternak kambing unggul. BAZNAS Pusat menunjuk dan meng-SK-kan perwakilannya sebagai pendamping program ZCD Tanah Datar yang dinamakan sahabat program. Kemudian sahabat program yang dibantu oleh tim pemberdayaan yang dibentuk BAZNAS Tanah Datar, yang akan bekerja sama mengawasi dan mendampingi mustahik secara langsung di lapangan untuk mengelola program ZCD Tanah Datar.

Hal ini menunjukkan bahwa program ZCD Tanah Datar tidak mempunyai struktur organisasi yang terkonsep dan terorganisir dengan baik. Program hanya di kelola oleh tim pemberdayaan dan sahabat program, yang kemudian bekerja sama sebagai pengelola program ZCD Tanah Datar. Pengelola inilah yang menjalankan program ZCD dalam mengembangkan sentra pembibitan kambing unggul di Kabupaten Tanah Datar.

Pengelola program ZCD dibentuk sejak program ZCD Tanah Datar akan dilaksanakan, sehingga tim belum memiliki cukup pengalaman untuk pengelolaan program ZCD dalam beternak kambing.

Pengelola inipun juga bukan berasal dari orang yang ahli dalam bidang peternakan. Tidak adanya struktur organisasi yang jelas, maka program juga tidak memiliki perumusan kerja (*job description*). Sedangkan, untuk mengelola suatu program yang besar dengan tujuan untuk kesejahteraan masyarakat, harus memiliki struktur organisasi yang jelas dan memiliki pengalaman dalam bidangnya.

Program ZCD mempunyai tugas pokok yaitu meningkatkan perekonomian mustahik dengan tujuan kesejahteraan bagi mereka. Tugas pokok yang harus dipenuhi oleh pengelola program ZCD Tanah Datar adalah mendampingi dan membimbing para mustahik dalam mengelola ternak. Tugas pokok tersebut terdiri dari menentukan kawasan untuk pengembangan program, mendampingi mustahik dalam menjalankan program, baik dalam pembuatan kandang kambing maupun dalam mengelola kambing dan menyalurkan dana bantuan ZCD. Selain itu, untuk kelancaran program, para mustahik juga harus bertanggung jawab dalam pengelolaan program ZCD dan berusaha mengembangkannya.

Meskipun belum memiliki struktur organisasi dan perincian program yang jelas, tetapi program ZCD Tanah Datar tetap berjalan dengan sukses. Hal ini dapat terjadi karena adanya pendampingan yang selalu dilakukan oleh pengelola program secara aktif dan rutin. Pengelola memiliki tekad yang kuat untuk mengembangkan program dan bertanggung jawab agar program dapat berjalan dengan sukses. Pendampingan ini menimbulkan semangat bagi para mustahik untuk menjalankan program ZCD. Mereka antusias untuk pengembangan ternak kambing dengan harapan dapat meningkatkan perekonomian dan mencapai kesejahteraan.

Pengorganisasian dalam suatu program sangat diperlukan supaya program yang akan dilaksanakan dapat dijalankan sesuai dengan perencanaan. Pengorganisasian pada program ZCD Tanah Datar diperlukan untuk kelancaran program dan perkembangan program ZCD Tanah Datar dalam pemberdayaan masyarakat Tanah Datar.

### **3. Pelaksanaan Pengelolaan ZCD**

Setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan struktur organisasinya, maka dilakukan tahap pelaksanaan program. Tahap pelaksanaan dalam suatu pengelolaan merupakan aktualisasi dari perencanaan yang dirancang organisasi. Pelaksanaan ini adalah tindakan dari pengurus dan anggota dalam rangkaian aktivitas untuk menjalankan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Fungsi pelaksanaan membutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama. Sumber daya yang ada dioptimalkan untuk mencapai tujuan dan program kerja. Pelaksanaan kerja harus sesuai dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Pelaksanaan merupakan fungsi untuk menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja sama agar mencapai tujuan organisasi. Kegiatan pelaksanaan yaitu menentukan anggota, mengadakan komunikasi untuk saling mengerti, memberi motivasi dan inspirasi kepada anggota.

Berdasarkan hasil penelitian, fungsi pelaksanaan sudah dijalankan oleh program ZCD Tanah Datar. Pengelola dan mustahik ZCD sudah bekerja sama dan bekerja keras untuk pengembangan ternak kambing unggul. Pembentukan kawasan di daerah yang mendukung untuk peternakan kambing, yaitu lahan rumput yang luas dan menetapkan mustahik dari penduduk asli, merupakan wujud dari pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Pelaksanaan yang dilakukan sudah berjalan sesuai dengan perencanaan, meskipun ada beberapa kegiatan yang tidak terencanakan, karena banyaknya kegiatan untuk dijalankan.

Tahap pelaksanaan pada program ZCD Tanah Datar merupakan tindakan kerjasama antara pengelola ZCD Tanah Datar dengan penerima manfaat ZCD (mustahik). Pelaksanaan program dilakukan dengan berbagai kegiatan peternakan kambing untuk mencapai tujuan bersama, yaitu kesejahteraan masyarakat. Kegiatan yang dilakukan pengelola

adalah mendampingi para mustahik dalam mengelola ternak kambing, dengan melakukan kunjungan rutin ke lokasi ternak. Sedangkan, kegiatan yang dilakukan mustahik ZCD adalah memelihara kambing dengan memberikan makan, perawatan kambing dan pembersihan kandang. Mustahik juga harus memperhatikan kesehatan ternak, supaya ternak kambing ini dapat berkembang dengan baik. Sehingga nantinya dapat mencapai tujuan bersama.

Tahap pelaksanaan dalam program ZCD Tanah Datar sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Meskipun program ZCD ini tidak memiliki struktur organisasi, tetapi program dapat dikatakan sukses. Hal ini karena adanya kerjasama yang solid antara pengelola dan mustahik ZCD. Dilihat dari pihak pengelola dan mustahik sudah menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pengelola melakukan pendampingan dan kunjungan secara rutin ke lokasi program ZCD dan mustahik melakukan pemeliharaan kambing setiap harinya.

Di tengah kesuksesan program ini, sahabat program sebagai pendamping mustahik dilapangan mengundurkan diri dari jabatannya. Pengunduran diri ini sangat mempengaruhi pengelolaan program ZCD, karena tidak ada yang akan mengontrol dan mendampingi mustahik di lapangan. Akibatnya, para mustahik kehilangan semangatnya untuk mengelola program. Karena tidak ada orang yang mendampingi, maka mustahik mengelola sendiri ternak kambingnya.

Tanpa adanya kontrol untuk mengendalikan sistem, maka sistem tidak akan berjalan dengan baik. Hal inilah yang menjadi masalah utama pada pengelolaan ZCD Tanah Datar. Karena tidak adanya pendamping, maka populasi kambing mulai menurun. Mustahik kewalahan mengurus sendiri kambingnya, sehingga kambing mulai banyak yang sakit karena kurang pemeliharaan. Di dukung dengan cuaca yang juga sering hujan. Akibatnya, kambing banyak yang mati. Keadaan inipun mendorong mustahik untuk menjual kambing sebelum waktunya.

Hal lain yang mempengaruhi perkembangan populasi kambing yaitu pihak pengelola kesulitan untuk pengadaan kambing pejantan Boerka. Masalah ini terjadi karena terkendala dana pembelian kambing yang terjadi perubahan pada anggarannya. Ini akan menyebabkan kambing mustahik tidak dapat berkembang sesuai dengan yang diharapkan. Tidak adanya pejantan milik mustahik, menyebabkan terhambatnya perkembangan kambing milik mustahik.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dalam pelaksanaan program ZCD Tanah Datar pengelola sudah berusaha untuk menjalankannya sebaik mungkin. Meskipun masih banyak menghadapi masalah-masalah, dimana masalah ini terjadi diluar dari apa yang telah direncanakan. Adanya masalah-maslah ini menyebabkan program sulit berkembang dan akan menghambat pencapaian tujuan dari program. Masalah yang terjadi harus diminimalisir dengan alternatif-alternatif yang ada, sehingga nanti program dapat dilaksanakan secara maksimal.

Inilah tugas utama dari pada pengelola ZCD, yaitu meminimalisir masalah dan kekurangan program yang telah dilaksanakan. Pengelola harus mencari alternatif terbaik untuk kelancaran program ini. Disamping itu, para mustahik juga harus berusaha supaya hambatan yang mereka hadapi dapat berkurang, sehingga perkembangan ternak dapat meningkat hingga akhirnya dapat meningkatkan perekonomian mereka sendiri.

#### **4. Pengawasan Pengelolaan ZCD**

Perencanaan dan pengawasan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan. Artinya, pengawasan memang dimaksudkan untuk menjamin semua kegiatan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi berdasarkan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengawasan diperlukan supaya program yang telah direncanakan sebelumnya, dapat terlaksana dengan baik. Jika pengawasan tidak berjalan dengan optimal, maka perencanaan program menjadi percuma dan pelaksanaan lapangan serta hasil tidak sesuai dengan apa yang

diharapkan. Pengawasan pada dasarnya untuk memastikan suatu tujuan dapat tercapai sesuai rencana.

Pentingnya pengawasan supaya semua kegiatan tetap berjalan pada relnya. Artinya, kegiatan yang dilaksanakan dalam menjalankan program ZCD Tanah Datar tidak menyimpang dari apa yang telah ada dalam perencanaan. Perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang baik akan sia-sia jika tidak dilaksanakan pengawasan. Hal ini dapat dilihat pada program ZCD Tanah Datar, dimana program berjalan sangat baik saat para mustahik didampingi dan dikontrol langsung oleh sahabat program. Kemudian mustahik mulai kehilangan motivasi dan antusiasnya dalam beternak kambing saat sahabat program mengundurkan diri dari tugasnya dilapangan.

Pengawasan yang dilakukan oleh pengelola ZCD Tanah Datar adalah mengawasi, mendampingi dan mengatur pelaksanaan program ZCD Tanah Datar. Pengawasan dilakukan secara rutin dengan mendatangi langsung lokasi ternak kambing milik mustahik ZCD. Pengawasan dilakukan untuk menghindari penyimpangan dan kesalahan dalam pelaksanaan program ZCD, sehingga program berjalan efektif dan efisien. Pengawasan yang dilakukan oleh pengelolaan program ZCD Tanah Datar dengan pendampingan, baik pendampingan individu maupun kelompok. Pendampingan dilakukan secara rutin ke lokasi mustahik, setidaknya satu kali dalam seminggu. Kegiatan dilaksanakan untuk memotivasi dan saling diskusi mengenai masalah yang dihadapi dalam pemeliharaan ternak.

Pendampingan juga dilakukan dalam kesehatan kambing, yaitu dengan pemberian obat-obat tradisional apabila kambing mengalami gejala-gejala penyakit yang sering ditemui. Mustahik sesegera mungkin mengobati kambing yang sakit, agar tidak terjadi kondisi yang fatal sehingga menyebabkan kambing mati. Kondisi cuaca juga harus diperhatikan. Kambing sangat rentan dengan cuaca dingin, sehingga harus dilakukan pengawasan yang lebih saat terjadi musim hujan.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan *Zakat Community Development* (ZCD) pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar sudah melaksanakan fungsi-fungsi dari pengelolaan secara umum. Namun, masih terdapat kelemahan dan kekurangan pada fungsi pengorganisasian dan pelaksanaan program. Hal ini dilihat dari beberapa aspek pengelolaan yang dilaksanakan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan program-program pada ZCD Tanah Datar telah dirancang oleh pengelola ZCD Tanah Datar, dengan program jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan program jangka pendek yang akan dilakukan yaitu para penerima manfaat ZCD ini memiliki ternak kambing untuk dikembangkan dan dikelola dalam memenuhi kebutuhan. Sedangkan program jangka panjang yang direncanakan adalah penerima manfaat ini nantinya memiliki peternakan pembibitan kambing unggul, pembangunan pabrik pakan mini dan pengembangan hijauan pakan ternak unggul. Program yang telah direncanakan ini bertujuan untuk pengembangan program dan pemberdayaan masyarakat di daerah Tanah Datar.
2. Pengorganisasian yang dilakukan pengelola ZCD Tanah Datar sudah memiliki tugas pokok dan perincian program. Namun, struktur organisasi belum terkonsep dan terorganisir dengan baik. Hal ini dikarenakan pengelola ZCD Tanah Datar belum memiliki struktur kepengurusan organisasi dan hanya memiliki tim pemberdayaan. Tim pemberdayaan ini juga bukan orang yang ahli dalam program ZCD yaitu beternak kambing.
3. Pelaksanaan program ZCD Tanah Datar sudah dilakukan dengan cukup baik, meskipun belum maksimal. Perencanaan program yang telah

dirancang sudah dilaksanakan, meskipun belum sepenuhnya terlaksana. Pelaksanaan program ZCD dilakukan oleh pengelola dan penerima manfaat ZCD. Mustahik melaksanakan tugasnya mengelola dan merawat kambing, sedangkan pengelola mendampingi dan membimbing mustahik dalam beternak. Meski hal ini sudah dilaksanakan, namun pelaksanaan yang dilakukan belum maksimal disebabkan oleh masih banyaknya masalah-masalah yang dihadapi oleh pengelola dan penerima ZCD.

4. Pengawasan program ZCD Tanah Datar dilaksanakan secara rutin. Pengelola selalu mengunjungi mustahik minimal sekali dalam seminggu. Pengawasan juga dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tanah Datar dan BAZNAS Pusat.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka diberikan saran-saran sebagai berikut :

1. BAZNAS Kabupaten Tanah Datar perlu membuat perencanaan kerja yang lebih jelas dan tepat bagi pengelola dan mustahik ZCD, sehingga program dapat terlaksana dengan baik.
2. BAZNAS Kabupaten Tanah Datar perlu membentuk struktur organisasi yang terkonsep dan terorganisir supaya program dapat berjalan sesuai dengan perencanaan.
3. Tahap pelaksanaan program, pengelola dan mustahik harus lebih gigih dalam mengelola program ZCD, sehingga target pelaksanaan dapat tercapai.
4. Meningkatkan pengawasan terhadap program ZCD sehingga kinerja pengelola dapat bekerja dengan maksimal. Pengawasan seharusnya dilakukan keseluruh wilayah ZCD Tanah Datar secara merata.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Afifiddin. (2010). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Bandung : Alfabeta.
- Al-Faifi, S. S. (2013). *Al wajiz fi Fiqh As-sunnah sayid As-Sabiq Terj. Ahmad Tirmidzi*. Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar.
- Ali, M. D. (1988). *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf*. Jakarta: UI-Press.
- Al-Utsaimin, S. M. (2008). *Fatwa-Fatwa Zakat Terj. Suharlan* . Jakarta: Daru Sunah Press.
- Anwar, A. T. (2018). Zakat Produktif untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Jurnal Zakat dan Wakaf*, P. 47.
- Arifin, G. (2011). *Zakat, Infak, Sedekah Dalil-Dalil dan Keutamaan*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia .
- Arikunto, Suharsimi. (1993). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Asnaini. (1998). *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam*. Yogyakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Asy-Syafi'i, A.-I. (1992). *Al-Umm (Kitab Induk), Jilid III, Terj. Ismail Yakub*. Jakarta Selatan: Faizan.
- Awaluddin & Hendra. (2018). Fungsi Manajemen dalam Pengadaan Infrastruktur Pertanian Masyarakat di Desa Watatu Kecamatan Banawa Selatan Kabupaten Donggala. *Jurnal Publication*, 1-12.
- Azizah, S. N. (2018). Efektifitas Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) pada Program Pentasharufan Dana Zakat di BAZNAS Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Islam*, 91-112.
- BAZNAS. (2013). *Zakat Community Development menuju Masyarakat Mandiri dan Sejahtera*. Yogyakarta: FTP-UGM.
- Dagun, S. M. (2000). *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: LPKN.
- Departemen Agama RI. (2005). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Diponegoro.
- Dillon, HS. (2012). *Menuju Jalan Baru Pembangunan melalui Pemerataan: Pengantar*. Jakarta: LP3ES-Prakarsa.

- Fahlefi, R. (2016). Perkembangan Pengumpulan Zakat pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar Periode 2010 s.d 2014. *Jurnal Ilmiah Syariah, Vol. 15, No. 1*, p. 102.
- Fatah, Nanang. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: CV. Pustaka Bani Quraisy.
- Fitri, M. (2017). Pengelolaan Zakat Produktif sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Umat. *Jurnal Ekonomi Islam*, 149-173.
- Hafiduddin, D. (2001). *Panduan Praktis tentang Zakat, Infak dan Sedekah*. Jakarta: Gema Insani.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani Press.
- \_\_\_\_\_ (2011). Peran Strategis Organisasi Zakat dalam Menguatkan Zakat di Dunia. *Jurnal Al-Infaq, Vol. 2, No. 1*, hal: 1-4.
- Hasan, A. (1989). *Tarjamah Bulughul Maram Ibnu Hajar Al-Asqalani*. Bandung: CV. Diponegoro.
- Hasan, M. (2011). *Manajemen Zakat Model Pengelolaan yang Efektif*. Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta.
- Hasanah, U. (2003). *Potret Filantropi Islam di Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa dan Budaya UIN Syarif Hidayatullah.
- Haq, M. (1990). *Human Development Report 1990*. New York: Oxford University Press.
- Hermansyah. (2009). *Pokok-pokok Hukum Persaingan Usaha di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Herujito, Y. M. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Imran, A. (2008). Transformasi Statistik Senarai Kekekrapan Kata dalam Kajian Berdasarkan Korpus: Manifesto Pilihan Raya 2008. *Jurnal Bahasa*.
- Jamal, Mustafa. (2004). Pengelolaan Zakat oleh Negara untuk memerangi kemiskinan. Jakarta : KOPRUS.
- Junaedi, M. (2014). Epistimologi Hukum Islam Kontemporer. *Jurnal Manarul Quran*, 25.
- Kartini. (2016). Manajemen BAZNAS Kabupaten Musi Banyuasin. *Medina-Te, Jurnal Studi Islam, Vol. 14*, 185-194.
- Kementerian Agama RI. (2013). *Zakat Community Development Model Pengembangan Zakat*. Jakarta : Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Masyarakat.

- Mafruhah, I., Istiqomah, N., Mulyani, N. S., & Ismoyowati, D. (2015). Implementasi Konsep Zakat Community Development dalam Rangka Pemberdayaan Mustahiq Produktif di Kabupaten Sukoharjo. *JP feb UNSOED*, p. 7.
- Mas'ud, M. F. (2010). *Pajak itu Zakat Uang Allah untuk Kemaslahatan Rakyat*. Bandung: PT. Mizn Pustaka.
- Miles & Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L. J. (2000). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remadja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mughniyah, M. J. (2007). *Al-Fiqh 'ala Madzahid Al-Khamsah, Terj. Masykur A.B.* Jakarta: Lentera Anggota IKAPI.
- Muthohar, A. M. (2011). *Keberkahan dalam Berzakat*. Jakarta: Mirbanda Publishing.
- Nafiyah, L. (2015). Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif terhadap Kesejahteraan Mustahiq pada Program Ternak Bergulir BAZNAS Gresik. *Jurnal El-Qist* , Vol. 5, P. 6.
- Nasrullah. (2015). Regulasi Zakat dan Penerapan Zakat Produktif sebagai Penunjang Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus pada Baitul Mal Kabupaten Aceh Utara). *Jurnal Penelotian Sosial Keagamaan*, 9(1), 1-24.
- Nasution, S. (1996). *Metodelogi Penelitian Naturalistik Kualitatif* . Bandung: Tarsito, hal. 105.
- Nawawi, I. (2010). *Zakat dalam Perspektif Fiqh, Sosial dan Ekonomi*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Nuruddin. (2006). *Zakat sebagai Instrumen dalam Kebijakan Fiskal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Qadir, A. (2001). *Zakat (dalam Dimensi Mahdah dan Sosial)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Qardhawi, Y. (2002 ). *Fiqh Zakat, Terj. Salman Harun*. Jakarta: Litera Antar Nusa.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Spektrum Zakat dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*. Jakarta: Zikrul Hakim.
- Rafi', Mu'inan. (2011). *Potensi Zakat*. Yogyakarta: Citra Pustaka.

- Rifa'i, M. & Salomo, M. Z. (1993). *Terjemah Khulashah Kiyafatul Akhyar*. Semarang: CV. Toha Putra.
- Sanrego, M. T. (2016). *Fiqih Tamkin Fiqih Pemberdayaan, Cetakan I*. Jakarta: Qisthi Press.
- Sari, E. K. (2006). *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sartika, M. (2008). Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif terhadap Pemberdayaan Mustahiq pada LAZ Yayasan Solo Peduli Surakarta. *La-Riba Jurnal Ekonomi Islam, Vol. II, No. 1*, 88.
- Shalihin, R. (2016). Zakat Community Development (ZCD) dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat Desa Teluk Payo Kabupaten Banyuwasin. *Nurani, Vol. 16, No.2*, 51-62.
- Shihab, M. Q. (1999). *Fatwa-Fatwa Seputar Ibadah Mahdah*. Bandung: Mizan.
- Soehartono, S. (2009). *Filsafat Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Soekarni, M. (2005). *Kebijakan Pengentasan Kemiskinan dalam Islam*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Solihah, C., & Mulyadi, M. B. (2018). Realisasi Tujuan Pengelolaan Zakat Berdasarkan UU No.23 Tahun 2011 Melalui Program ZCD pada Masyarakat Desa Sindanglaka Kabupaten Cianjur. *Masalah-Masalah Hukum*, 241-251.
- Sucipto, A. (2011). *Membangun Transparansi dan Akuntabilitas Lembaga Pengelola Zakat*. UIN Malang: El-Zawa.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sularno, M. (2011). Pengelolaan Zakat oleh Badan Amil Zakat Daerah Kabupaten/ Kota Se Daerah Istimewa Yogyakarta (Studi terhadap Implementasi Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat). *Jurnal Ekonomi Islam La-Riba*, hal. 34-44.
- Sunggono, B. (1997). *Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Suparjan, & Suyatno, H. (2003). *Pengembangan Masyarakat dari Pembangunan sampai Pemberdayaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Supena, Ilyas & Darmuin. (2009). *Manajemen Zakat*. Semarang: Walisongo Press.

- Suryabrata, S. (2005). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Syafaruddin. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Syafaruddin, & Nurmawati. (2011). *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publishing
- Syafiq, A. (2016). Urgensi Peningkatan Akuntabilitas Lembaga Pengelola Zakat. *Jurnal ZISWAF, Vol. 3, No. 1*, hal: 18-39.
- Teguh, A. (2004). *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gala Media.
- Terry, G. R. (1993). *Prinsip-Prinsip Manajemen, Terj. J. Smith*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ (2012). *Prinsip-Prinsip Manajemen, Terj. J. Smith*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen, Terj. J. Smith*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Torang, Syamsir. (2013). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, A. W. (2002). *Manajemen suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wardani, R. W. (2018). Manajemen Komunikasi Badan Amil Zakat (BAZNAS) Provinsi Jawa BARat. *Nalar: Jurnal Peradaban dan Pemikiran Islam, Vol.2, No.1*, 12-21.
- Winarni, T. (1998). *Memahami Pemberdayaan MAsyarakat Desa Partisipatif dalam Orientasi Pembangunan Masyarakat Desa Menyongsong Abad 21: Menuju Pemberdayaan Pelayanan Masyarakat*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Wulandari, R. (2013). Analisis Efisiensi Lembaga Zakat Nasional di Indonesia menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA) periode 2011-2012. *Naskah Publikasi Universitas Muhammadiyah*.
- Zuhayly, W. (1997). *Zakat Kajian Berbagai Mazhab Terj. Agus Effendy*. Bandung: PT. Rosdakarya.