

STRATEGI PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF UNTUK PEMBERDAYAAN KESEJAHTERAAN *MUSTAHIQ* (STUDI KASUS PADA LAZIS NU KABUPATEN BANYUMAS)

Dewi

Institut Agama Islam Negeri Purwokerto

Abstract : The Utilization Program of zakat, infak, and alms LAZISNU Banyumas there are four namely: Nu-Preneur, Nu-Smart, Nu-Skill, and Nu-Care. However, by 2017 following LAZISNU provisions, the Center will be replaced with education programs, economic programs, health programs and disaster programs. In maximizing the four programs, especially the Nu-Preneur (economic) program management strategy is using network approach, mustahik character, and business condition mustahik. The utilization of productive zakat in order to empower the mustahik welfare is valued effective. The effective use of zakat is considered effective in empowering the mustahik welfare and it can be measured from several elements, namely: The accuracy of program targets, program socialization, program objectives and program monitoring.

Keywords: Program, utilization, LAZISNU.

Abstrak: Program Pendayagunaan zakat, infak, dan sedekah LAZISNU Banyumas ada empat yaitu: Nu-Preneur, Nu-Smart, Nu-Skill, dan Nu-Care. Namun pada tahun 2017 dengan mengikuti ketentuan di LAZISNU Pusat program tersebut diganti menjadi program pendidikan, program ekonomi, program kesehatan, dan program bencana. Dalam memaksimalkan keempat program tersebut khususnya program Nu-Preneur (ekonomi) Strategi pengelolaan yang digunakan adalah pendekatan jaringan, karakter mustahik, dan kondisi usaha mustahik. Pendayagunaan zakat produktif dalam rangka pemberdayaan kesejahteraan mustahik dinilai sudah efektif. Pendayagunaan zakat dinilai efektif dalam memberdayakan kesejahteraan mustahik dapat dikur dari beberapa unsur yaitu: Ketepatan sasaran program, sosialisasi program, tujuan program dan pemantauan program.

Kata kunci: Program, pendayagunaan, LAZISNU.

PENDAHULUAN

Berita resmi statistik tentang profil kemiskinan mutakhir di Indonesia Maret 2016 yang dirilis Badan Pusat Statistik (BPS) pada tanggal 18 Juli 2016¹. Menurut BPS, jumlah penduduk miskin (penduduk dengan pengeluaran per kapita per bulan

di bawah garis kemiskinan) pada Maret 2016 di Indonesia mencapai 28,01 juta jiwa atau sebesar 10,86 persen dari total jumlah penduduk Indonesia.

Berdasarkan profil kemiskinan BPS, meskipun dari sisi jumlah kemiskinan di pedesaan menurun, namun secara persentase penduduk miskin meningkat. Pada bulan Maret 2015 persentase penduduk miskin pedesaan sebesar 14,21 persen, lalu turun pada September 2015 menjadi 14,09 persen kemudian naik 0,02 persen di bulan Maret 2016 menjadi 14,11 persen. Bila mengacu data Nilai Tukar Petani (NTP) yang terus menurun (dari 102,55 pada Januari 2016 menjadi 101,47 pada Juni 2016) maka wajar jika persentase kemiskinan di pedesaan meningkat, karena usaha pertanian menurun.

Diskursus kesejahteraan adalah tema besar dalam studi-studi ekonomi Islam. Aktivitas ilmiah ini kemudian mentransmisikan entitas kesejahteraan dari berbagai *puzzle* pemikiran para penggiat ekonomi Islam. Islam sebagai suatu sistem kepercayaan (*belief*) dan model berkehidupan (*way of life*) secara pro aktif memfasilitasi terciptanya distribusi hak dan kewajiban. Dalam hal ini tidak hanya yang bersifat bisnis, namun juga altruistik. Sementara di dalamnya, terintegrasi kesejahteraan dan kemandirian yang menjadi hak sekaligus kewajiban bagi segenap penganutnya. Namun demikian, dalam konteks pemberdayaan publik (*publicsempowering*) instrumen altruistik tetaplah menjadi tumpuan harapan bagi banyak kalangan. Zakat, infak, sedekah, wakaf, hibah dan hadiah masuk dalam kategori instrumen andalan, khususnya unit zakat. Namun demikian, analisis dampak sosial ekonomi atas instrumen-instrumen kesejahteraan tersebut masih terbilang langka.

Dari sejumlah program penyelenggaraan dana altruistik, khususnya zakat, secara praksis dan faktual masih berorientasi pada kaidah normatif yang bersifat konsumtif. Lembaga amil terlihat mengalami kesulitan akibat terbatasnya inovasi akad altruistik. Hal ini pada kelanjutannya tentu akan menstimulasi beberapa reaksi sosial dan ekonomi yang bersifat kontra-produktif dari kalangan *mustahiq*.

Sebagian *mustahiq* masih beranggapan bahwa dana altruistik, utamanya zakat, merupakan dana tentatif yang peruntukannya bersifat konsumtif dan sekali pakai.

Konstruksi penelitian ini merupakan rangkaian pengukuran kinerja lembaga amil yang bermaksud mengungkapkan daya kerja produktif lembaga amil di ranah praksis. Riset ini sekaligus akan menjadi parameter dan model alternatif penyajian diktum kesejahteraan berbasis altruistik produktif, yaitu zakat. Pengukuran kinerja yang akan digunakan sebagai parameter adalah Lembaga Amil Zakat, Infak, dan Shadaqah Nahdhatul Ulama (LazisNU), salah satu lembaga amil zakat di bawah salah satu ormas Islam terbesar di wilayah Kabupaten Banyumas. Dari latar belakang masalah dirumuskan dua rumusan masalah yaitu: Bagaimana Strategi Pengelolaan Zakat Produktif LazisNU Kabupaten Banyumas guna Meningkatkan Kesejahteraan *Mustahiq* dan Bagaimana Tingkat Efektifitas Pendayagunaan Zakat Produktif LazisNU Kabupaten Banyumas dalam Pemberdayaan Kesejahteraan *Mustahiq*.

MANAJEMEN STRATEGI

1. Pengertian Strategi

Makna strategi secara etimologi berasal dari kata “strategic” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategi organisasi.²

Strategi dalam perspektif Islam dapat diartikan sebagai rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan keputusan strategi organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuannya di masa yang akan datang.³

Dalam menjalankan strategi perlu adanya perencanaan (planning) yang merupakan persiapan yang dilakukan untuk melakukan suatu program yang dibuat. Perencanaan adalah langkah awal dari niat setiap orang atau kelompok (lembaga) dalam memulai program yang dibuat. Strategi perencanaan berupa langkah konkrit untuk mempercepat

suatu program yang dilakukan. Dengan adanya perencanaan manusia sebagai individu maupun organisasi dapat mempersiapkan langkah strategis yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan⁴.

Dalam pengertian yang lain, bahwa strategi adalah jalan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk mencapai target keuangan dan posisi strategis. Menyusun strategi berarti mencari jalan bagaimana mencapai hasil yang ditargetkan sesuai dengan visi dan misi di dalam situasi organisasi dan prospek yang dihadapi⁵.

2. Unsur dan Implementasi Strategi

Unsur unsur dalam strategi yaitu:⁶

- a. Mengidentifikasi dan menetapkan spesifikasi dan kualifikasi hasil (output) dan sasaran (target) yang harus dicapai, dengan mempertimbangkan aspirasi dan selera masyarakat yang memerlukan.
- b. Mempertimbangkan dan memilih jalan pendekatan utama yang paling efektif untuk mencapai sasaran.
- c. Mempertimbangkan dan menetapkan langkah (step) yang akan ditempuh sejak titik awal sampai dengan sasaran.
- d. Mempertimbangkan dan menetapkan tolak ukur (kriteria) dan patokan ukuran (standar) untuk mengukur dan menilai taraf keberhasilan usaha.

Adapun implementasi Strategi adalah proses bagaimana melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dengan tindakan nyata.⁷ Implementasi strategi adalah proses dimana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, budget dan prosedur pelaksanaan. Implementasi strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi manajemen karena banyak faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan semula.⁸

Implementasi strategi yang dilakukan pada penetapan struktur organisasi adalah penetapan struktur organisasi itu memerlukan pemenuhan tujuh prinsip organisasi yang dinilai penting sebagai berikut:⁹

- a. Perumusan tujuan; organisasi harus memiliki tujuan yang jelas

- b. Kesatuan arah; dalam setiap struktur organisasi pasti terdapat pimpinan dan bawahan, bawahan hanya menerima perintah dari dan bertanggungjawab kepada atasan.
- c. Pembagian kerja; agar pembagian kerja berjalan baik maka harus memenuhi syarat “*the right man on the right place*”.
- d. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab; harus ada keseimbangan kewenangan dan tanggungjawab pekerjaan agar tercipta mekanisme kerja yang sehat.
- e. Koordinasi; pelaksanaan wewenang setiap bagian tentu akan saling berkaitan dan mempengaruhi bagian lain, oleh karena itu diperlukan koordinasi antar bagian.
- f. Tingkat pengawasan; penyusunan struktur organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan tingkat pengawasan secara struktural.
- g. Rentang manajemen (rentang kendali); pengawasan kepada bawahan secara efektif dan efisien jumlahnya tergantung kondisi yang dihadapi. Kemampuan pemimpin mengawasi bawahannya secara efektif adalah 5-10 orang.

EMPOWERING INSTITUTIONAL (LEMBAGA PENGELOLA ZAKAT) BERBASIS GOOD AMIL GOVERNANCE

1. Empowering Institutional

Shardlow menyatakan bahwa pada intinya pemberdayaan membahas bagaimana individu, kelompok atau komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakannya untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka.¹⁰ Dalam kesimpulannya, Shardlow menggambarkan bahwa pemberdayaan sebagai suatu gagasan tentang *self determination*, yang dikenal sebagai salah satu prinsip dalam bidang pekerjaan sosial dan kesejahteraan sosial. Inti dari prinsip ini adalah mendorong individu, kelompok atau komunitas untuk menentukan sendiri apa yang harus dilakukan dalam kaitan dengan upaya menghadapi permasalahan

yang dihadapi, sehingga mereka mempunyai kesadaran dan kekuasaan penuh dalam membentuk hari depannya.

Dalam terma ini lebih lanjut dipaparkan bahwa walaupun tidak ada model upaya pemberdayaan yang dianggap untuk dapat dijadikan panutan, pengalaman menunjukkan bahwa ada beberapa elemen penting dalam pemberdayaan yang berhasil.¹¹ Dalam kaitan ini, ada empat elemen kunci pemberdayaan yang harus didasari reformasi institusional, yaitu:

- a. Akses pada Informasi (*responsive and accountable*).
- b. Keterlibatan dan Partisipasi.
- c. Akuntabilitas.
- d. Kapasitas Organisasi Lokal (*Local Organizational Capacity*).

2. *Good Amil Governance*

Dalam dunia usaha atau korporasi, dikenal istilah *Good Corporate Governance* (GCG) ataupun *Good Government Governance* (GGG) di bidang pemerintahan, maka di dalam organisasi atau lembaga nirlaba yang mengelola dana sosial kemasyarakatan terdapat juga apa yang disebut dengan *Good Philanthropy Governance* (GPG)¹² dan *Good Zakat Governance* (GZG)¹³ namun demikian sebenarnya apabila yang dibicarakan disini adalah unsur kelembagaannya maka istilah yang lebih tepat adalah *Good Amil Governance* (GAG). Istilah-istilah *good governance* merefleksikan penerapan suatu tatanan prinsip yang baik di dalam tata kelola suatu institusi; apakah itu berupa korporasi, pemerintahan ataupun organisasi nirlaba.

Optimalisasi pengelolaan dana altruistik semacam zakat, infak, sedekah dan wakaf akan sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen lembaganya. Untuk itu dibutuhkan prinsip tata kelola Amil yang baik (*Good Amil Governance*) guna menjamin bahwa dana yang diterima dari masyarakat telah didayagunakan secara optimal oleh lembaga pengelola dana (Amil). Di sini, pihak-pihak terkait dari kalangan akademisi, Ulama (MUI), Dewan Syariah dan praktisi (*amilin*) perlu

bersama-sama merumuskan prinsip *Good Amil Governance* yang akan dipedomani oleh lembaga Amil tersebut. Jika otoritas yang memiliki kompetensi tersebut telah mampu merumuskan prinsip GAG, maka setiap Amil dapat ditakar kualitas tata kelola zakatnya.¹⁴ Misalnya adalah dengan melihat tingkat indeks GAG-nya sebagai salah satu parameter baik buruk kinerjanya.

Apabila mengabsorpsi prinsip dari prinsip *Good Public Governance* sebagaimana yang dirumuskan oleh *United Nation Development Program* (UNDP) maka setidaknya suatu lembaga publik harus mengimplementasikan beberapa konsep, antara lain sebagai berikut:¹⁵ *Participation* (partisipasi), *Rule of law* (aturan hukum), *Transparency* (transparansi), *Responsiveness* (daya tanggap), *Consensus orientation* (musyawarah mufakat), *Equity* (keadilan), *Efficiency and effectiveness* (efisiensi dan efektivitas), *Accountability* (akuntabilitas), *Strategic vision* (visi strategik). Namun demikian tidak setiap konsep *Good Public Governance* tersebut dapat diimplementasikan pada lembaga filantropi semacam lembaga Amil, namun patut diabsorpsi sebagaimana berikut ini:

a. *Accountability* (Akuntabilitas)

Prinsip dimana lembaga Amil harus memegang teguh amanah dalam pengelolaan dana zakat, infak dan sedekah yang diterimanya. Prinsip ini menekankan adanya kejelasan pola pertanggungjawaban (*pattern of accountability*), yaitu kepada siapa atau pihak mana manajemen organisasi harus menyampaikan pertanggungjawaban organisasi.

b. *Transparency* (Transparansi)

Prinsip keterbukaan informasi kepada para pemangku kepentingannya (*stockholder*). Transparansi informasi tentang program kerja: transparansi dalam perencanaan, pengelolaan, pengalokasian dan pendistribusian dana zakat, infak dan sedekah serta keterbukaan dalam penganggaran. Keterbukaan informasi ini penting agar organisasi lembaga Amil dapat diawasi oleh masyarakat dan otoritas terkait sehingga memperkecil terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan dana ZIS.

c. *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Prinsip ini menuntut agar lembaga Amil harus cepat tanggap dalam melayani umat. Daya tanggap ini meliputi dua aspek yaitu responsif terhadap kebutuhan para mustahik dan responsif terhadap kebutuhan para muzakki. Prinsip responsif atau daya tanggap ini akan mendorong organisasi lembaga Amil untuk bersikap proaktif, antisipatif, inovatif, kreatif dan kompetitif tidak sekedar pasif dan reaktif saja terhadap fenomena sosial yang terjadi.

d. *Equity/Fairness* (Keadilan)

Keadilan adalah prinsip yang menekankan lembaga Amil agar berusaha semaksimal mungkin untuk bersikap adil, yaitu adil dalam mendistribusikan dana ZIS kepada pihak-pihak yang berhak mendapatkannya. Prinsip keadilan juga menekankan perlunya organisasi pengelola zakat untuk turut menciptakan terjadinya harmonisasi sosial.

e. *Maslahah Orientation*(Berorientasi pada Kemaslahatan Umat)

Maslahah orientation merupakan prinsip orientasi kepada kemaslahatan umat. Artinya lembaga Amil dalam membuat kebijakan dan program kerja harus diorientasikan sebesar-besarnya bagi kemaslahatan umat. Dengan prinsip ini Amil akan bersikap hati-hati (*prudent*) dan cermat dalam operasionalnya, artinya Amil tidak hanya sekedar mengumpulkan dana ZIS saja dan menghabiskannya, namun juga berusaha mengoptimalkan dana tersebut sehingga mendatangkan berkah dan rahmat bagi semua pihak.

f. *Efficiency and Effectivity* (Efisiensi dan Efektivitas)

Merupakan prinsip tata kelola yang menekankan Amil agar mendayagunakan dana yang ada secara berdayaguna (efisien) dan berhasil-guna (efektif). Prinsip ini akan menstimulasi lembaga Amil untuk tidak boros dan menghindari program kerja dan pendistribusian ZIS yang tidak tepat sasaran.

g. *Rule of Syariah Law*

Prinsip bahwa pengelolaan dana ZIS harus dilakukan dalam kerangka hukum syariah bagi setiap pemungutan, pengelolaannya dan peruntukannya yang khas. Aturan syariah yang harus dijadikan sebagai pedoman pelaksana adalah Ayat al-Qur'an dan hadits tentang ZIS, UU No 23 tahun 2011, serta Fatwa MUI No.08 tahun 2011.

Namun demikian yang masih menjadi kelemahan umum organisasi amil zakat adalah lemahnya upaya pengembangan jaringan antar-lembaga (aliansi strategis), serta kegiatan koordinasi, integrasi dan sinergi. Apabila aspek manajemen ini diperbaiki, perolehan dana zakat diperkirakan akan dapat ditingkatkan dan program pemberdayaan umat pun dapat dilaksanakan secara lebih luas dan lebih terarah.¹⁶ Sebagai subyek yang memegang peranan penting maka Lembaga Amil inilah yang menjadi *clou* untuk direvitalisasi dan bahkan direkonstruksi demi terwujudnya adigium "*Zakat untuk Kesejahteraan Umat*".

STRATEGI PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF

1. Pengertian dan Dasar Hukum Zakat Produktif

Zakat produktif adalah harta yang berkembang (produktif atau berpotensi produktif), yang dimaksud dengan harta yang berkembang di sini adalah harta tersebut dapat bertambah dan berkembang bila dijadikan modal usaha atau mempunyai potensi untuk berkembang, misalnya hasil pertanian, perdagangan, ternak, emas, perak, dan uang. Pengertian berkembang menurut istilah yang lebih luas adalah sifat harta tersebut dapat memberikan keuntungan atau pendapatan lain. Zakat ini dimaksudkan agar mustahik dapat berusaha dan bekerja lebih maksimal dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada akhirnya, diharapkan mustahik dapat meningkatkan pendapatannya sehingga mereka tidak lagi menjadi mustahik bahkan mungkin selanjutnya dapat menjadi muzakki.¹⁷

Dasar hukum zakat produktif, jika merujuk kepada hadis yang diriwayatkan oleh Muslim, yaitu ketika Rasulullah memberikan uang zakat kepada Umar bin al-Khattāb yang bertindak sebagai amil zakat seraya bersabda yang artinya:

“Dari Umar bin Khatab ra berkata: Rasulullah saw. memberikan pemberian kepadaku, lalu saya berkata kepada beliau: Berikanlah kepada orang yang lebih memerlukannya dari pada saya”. Beliau bersabda “Ambillah itu (kembangkanlah), apabila ada sesuatu yang datang kepadamu dari harta ini sedangkan kamu tidak melekat (untuk mengambilnya) dan tidak meminta maka ambillah ia. Sesuatu yang tidak (seperti itu) maka janganlah kamu ikutkan dirimu padanya”. (HR. Muslim).

Dalam buku Formula zakat, Permono menjelaskan landasan hukum zakat produktif, huruf *lam* dalam QS at-Taubah ayat 60 tidak hanya memiliki makna *lil milki* (pemindahan kepemilikan) tetapi ada beberapa makna yaitu:¹⁸

- a. *Lil istihqaq* (memberi manfaat)
- b. *Lil Ikhtishash* (memberi kekhususan)
- c. *Lil milki* (menyatakan hak milik)
- d. *Lit tamlik* (pemindahan kepemilikan)
- e. *Lit ta’lil* (memberi alasan)

Artinya bahwa zakat yang diberikan dari muzakki kepada mustahik tidak selalu menjadi hak milik. Zakat bisa juga hanya dimanfaatkan oleh mustahik.

2. Pendayagunaan Zakat Produktif

Pendayagunaan dana zakat adalah bentuk pemanfaatan sumber daya (dana zakat) secara maksimum sehingga berdaya guna untuk mencapai kemaslahatan bagi umat sehingga memiliki fungsi sosial dan sekaligus fungsi ekonomi (konsumtif dan produktif). Pendayagunaan diarahkan pada tujuan pemberdayaan melalui berbagai program yang berdampak positif (*maslahat*) bagi masyarakat khususnya umat islam yang kurang beruntung (delapan asnaf).¹⁹

Agar zakat lebih berdayaguna, maka perlu disusun pola/system pendayagunaan hasil zakat di Indonesia secara terencana dan terprogram dengan baik, dan setiap saat bisa diperbarui sesuai perkembangan. Hal ini penting, mengingat fungsi utama zakat adalah untuk membersihkan harta dan jiwa muzakki dan berfungsi sebagai dana masyarakat yang bermanfaat untuk kepentingan sosial guna mengurangi kemiskinan sebagai salah satu cara mencapai keadilan sosial. Yang terpenting adalah bagaimana dua fungsi zakat itu berjalan dan berjaln. Artinya, zakat yang dikeluarkan muzakki dapat berfungsi sebagai ibadah dan sekaligus berfungsi sebagai dana sosial yang dimanfaatkan untuk kepentingan mengatasi berbagai permasalahan kemasyarakatan. Inilah inti dari masalah pendayagunaan zakat.

Namun demikian yang menjadi masalah adalah nilai kepribadian (psikologis) *mustahik* yang menerima zakat tidak dapat memanfaatkan dana zakat dengan baik, yang pada akhirnya mengakibatkan ketergantungan mereka pada *muzakki* dan *amil*.

Zakat produktif adalah model pengembangan zakat yang dimanfaatkan untuk kesejahteraan *mustahik* dalam jangka panjang. Karena dalam berbagai bentuk dan model zakat produktif ada beberapa ulama yang tidak sepakat dengan hal ini. Mereka berpendapat bahwa zakat adalah hak *mustahik* maka tidak dibenarkan jika *mustahik* harus mengembalikan dana tersebut (produktif dan investasi).

Zakat disyariatkan kepada umat Islam dengan tujuan mensucikan harta dan jiwa *muzakki*, melatih tanggung jawab *amil* dalam pengelolaannya dan membantu *mustahik* dalam mewujudkan kesejahteraan hidup. Pada tataran praksisnya zakat yang diberikan kepada *mustahik* hanya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dalam jangka pendek bahkan mungkin hanya 1 hari. Dari latar belakang tersebut maka dibutuhkan suatu model yang lebih inovatif agar zakat dapat sesuai dengan tujuan pensyariatannya. Berikut ini merupakan model pemberdayaan zakat produktif²⁰:

a. Distribusi Zakat Konsumtif Tradisional

Zakat didistribusikan kepada *mustahik* dan dimanfaatkan secara langsung. *Mustahik* menggunakan dana zakat langsung segera dana tersebut diterima.

b. Distribusi Zakat Konsumtif Modern

Zakat diberikan dalam wujudnya yang lain yaitu berupa barang untuk menunjang kelangsungan hidup *mustahik*.

c. Distribusi Zakat Produktif Tradisional

Zakat didistribusikan kepada *mustahik* dalam bentuk alat-alat (modal) kerja.

d. Distribusi Zakat Produktif Modern (Kreatif)

Zakat diwujudkan dalam bentuk permodalan baik untuk membangun proyek sosial yang berorientasi kepentingan sosial, atau menambah modal kerja pedagang kecil. Pedagang kecil baik di pasar tradisional maupun toko rumahan.

Selain beberapa model pendayagunaan zakat di atas, berikut adalah macam-macam model sistem pengelolaan zakat produktif diantaranya yaitu²¹:

a. *Surplus Zakat Budget*

Merupakan pengumpulan dana zakat yang pendistribusiannya hanya dibagi sebagian dan sebagian lainnya digunakan dalam pembiayaan usaha-usaha produktif dalam bentuk *zakat certificate*. Dimana dalam pelaksanaannya, zakat diserahkan oleh muzakki kepada amil yang kemudian dikelola menjadi dua bentuk yaitu bentuk sertifikat dan uang tunai, selanjutnya sertifikat diberikan kepada *mustahik* dengan persetujuan *mustahiq*. Uang tunai yang terkandung dalam sertifikat tersebut selanjutnya digunakan dalam operasional perusahaan, yang selanjutnya perusahaan yang didanai diharapkan dapat berkembang pesat dan menyerap tenaga kerja dari golongan *mustahik* sendiri, selain itu perusahaan juga diharapkan dapat memberikan bagi hasil kepada *mustahik* pemegang sertifikat. Apabila jumlah bagi hasil telah mencapai *nishab* dan *haul* nya maka *mustahiq* tersebut dapat berperan menjadi muzakki yang membayar zakat atau memberikan *shadaqah*.

b. In Kind

Merupakan sistem pengelolaan *zakat* dimana alokasi dana zakat yang akan didistribusikan kepada *mustahik* tidak dibagikan dalam bentuk uang melainkan dalam bentuk alat-alat produksi seperti mesin ataupun hewan ternak yang dibutuhkan oleh kaum ekonomi lemah yang memiliki keinginan untuk berusaha atau berproduksi, baik untuk mereka yang baru akan memulai usaha maupun yang ingin mengembangkan usaha yang sudah dijalaninya.

c. Revolving Fund

Merupakan sistem pengelolaan zakat dimana amil memberikan pinjaman dana zakat kepada *mustahik* dalam bentuk pembiayaan *qardulhasan*. Tugas *mustahiq* adalah menggunakan dana pinjaman tersebut untuk usaha agar dapat mengembalikan sebagian atau seluruh dana yang dipinjam tersebut dalam kurun waktu tertentu. Setelah dana tersebut dikembalikan kepada amil kemudian amil menggulirkan dana tersebut pada *mustahik* lainnya.

EFEKTIVITAS PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF

Efektif adalah kemampuan mengerjakan sesuatu dengan benar. Efektivitas banyak berkaitan dengan tujuan karena semakin dekat organisasi kepada tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut.²² Keefektifan organisasi adalah kondisi yang menunjukkan sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan tujuan-tujuan yang dicapai. Terdapat berbagai pendekatan yang dapat dilakukan dalam mengkaji dan mengukur keefektifan organisasi.

Akdon dalam bukunya *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* mengutip pendapat Daft bahwa, Daft mengelompokkan pendekatan-pendekatan tersebut ke dalam dua kelompok yaitu: *Contingency Effectiveness Approachnes* dan *Balanced Effectiveness Approachnes*.

1. *Contingency Effectiveness Approachnes* (Pendekatan-pendekatan kontingensi), pendekatan-pendekatan ini memfokuskan pengukuran pada

bagian-bagian organisasi yang berbeda. Organisasi menerima sumber-sumber (*inputs*) dari lingkungan dan sumber-sumber tersebut ditransformasikan kedalam organisasi dan selanjutnya dikirim ke lingkungan dalam bentuk barang dan jasa.

2. *Balanced Effectiveness Approach* (pendekatan-pendekatan keefektifan yang seimbang), pendekatan keefektifan seimbang mengukur berbagai bagian kegiatan organisasi secara menyeluruh dan seimbang. Pendekatan yang terintegrasi dan seimbang terhadap keefektifan organisasi mengakui bahwa organisasi mengerjakan banyak kegiatan dan menghasilkan banyak keluaran (*out comes*).²³

Selanjutnya Budiani menyatakan bahwa untuk mengukur efektivitas suatu program dapat dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan Sasaran Program: Yaitu sejauh mana pelanggan dari program tersebut tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.
2. Sosialisasi Program: Yaitu kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada masyarakat pada umumnya dan sasaran program pada khususnya.
3. Tujuan Program: Yaitu sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Pemantauan Program: Yaitu kegiatan yang dilakukan setelah pemberian hasil dari program sebagai bentuk perhatian kepada pelanggan.²⁴

Diskursus efektivitas pengelolaan operasional Lembaga Amil Zakat, Infak dan Sedekah dalam memberdayakan ekonomi masyarakat dapat diukur dari beberapa indikator.²⁵ Hal tersebut antara lain sebagai berikut: *Pertama*, terselenggaranya kepemimpinan yang di dalamnya terdapat visi dan misi lembaga, intensitas pertemuan, koordinasi antar bidang, kepatuhan pada syari'at, audit/evaluasi kinerja, dan kontribusi pada masyarakat. *Kedua*, terselenggaranya perencanaan strategis

yang meliputi: rencana kerja dan strategi pencapaian. *Ketiga*, fokus pada *muzakki* dan *mustahiq* antara lain: adanya data base *muzakki* dan *mustahiq*, adanya hubungan kerja sama dengan pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan kuantitas *muzakki* dan mendorong tumbuhnya ekonomi produktif. *Keempat*, terselenggaranya pengukuran dan analisis manajemen antara lain: laporan rutin kinerja unit, sistem kerja lembaga, program pembelajaran (pendidikan, pelatihan dan pengembangan) amil untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas *amilin*. *Kelima*, Sumber Daya Amil, antara lain: keterlibatan amil dalam menjalankan tugas, terjaminnya remunerasi dan penghargaan bagi amil. *Keenam*, terselenggaranya pencapaian hasil antara lain: tersaji jumlah dana yang dihimpun, pertumbuhan jumlah *muzakki*.

PEMBERDAYAAN KESEJAHTERAAN MUSTAHIQ

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kesejahteraan berasal dari katadasar sejahtera yang berarti aman sentosa dan makmur, selamat (terlepasdari segala macam gangguan, kesukaran, dan sebagainya). Sedangkankesejahteraan sendiri berarti hal atau keadaan sejahtera, keamanan, keselamatan, ketentraman, kesenangan hidup dan sebagainya.²⁶

Sedangkan dalam konsep dunia modern kesejahteraan diartikan sebagai suatu kondisi dimana seorang dapat memenuhi kebutuhan pokok, baik itu kebutuhan akan makanan, pakaian, tempat tinggal, air minum yangbersih serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan memiliki pekerjaan yang memadai yang dapat menunjang kualitas hidupnya sehingga memiliki status sosial yang mengantarkan pada status sosial yang sama terhadap sesama warga lainnya.²⁷

Adapun menurutIslam konsep kesejahteraan adalah terealisasinyatujuan hidup manusia yaitu kebahagiaan dunia (*falah*) dan akhirat sertakehidupan yang baik dan terhormat (*al-hayah al-tayyibah*).²⁸ Dapat dikatakan bahwa kesejahteraan dalam Islam tidak hanya mencakup hal materi sajamelainkan juga dalam hal ruhaniah. Menurut Imam Al-Ghazali dalam bukunya *Ihya' Ulumuddin* dalam masyarakat

Islam terdapat lima aspek yang sangat berpengaruh dalam tercapainya kesejahteraan sosial yaitu tujuan utama syariat Islam atau yang disebut dengan *maqashid syariah* di antaranya adalah: agama, hidup atau jiwa, keluarga atau keturunan, harta atau kekayaan, intelek dan akal.²⁹

Untuk mencapai sebuah kesejahteraan seseorang harus melakukan kegiatan ekonomi, adapun alasan mengapa seseorang harus melakukan kegiatan atau aktifitas ekonomi menurut Al-Ghazali adalah sebagai berikut³⁰:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan hidup yang bersangkutan.
- b. Mensejahterakan keluarga.
- c. Membantu orang lain yang membutuhkan.

Dari tiga kriteria di atas, membuktikan bahwa kesejahteraan seseorang akan terpenuhi apabila tingkat kebutuhan mereka tercukupi dimana dalam hal ini lebih difokuskan kepada terpenuhinya kesejahteraan seseorang berdasarkan tingkat kebutuhannya dalam hal harta benda. Berikut adalah tingkatan kebutuhan dalam Islam³¹:

- a. *Dharuriah*, terdiri dari seluruh aktivitas dan hal-hal yang bersifat esensial untuk memelihara lima tujuan syariah.
- b. *Hajiah*, terdiri dari seluruh aktivitas dan hal-hal yang tidak vital bagi pemeliharaan kelima tujuan syariah tetapi dibutuhkan untuk meringankan dan menghilangkan rintangan dan kesukaran hidup.
- c. *Tahsiniah* atau *tazyinat*, Secara khusus, kategori ini meliputi persoalan-persoalan yang tidak menghilangkan dan mengurangi kesulitan, tetapi melengkapi menerangi dan menghiasi hidup.

Adapun pendapat lain mengenai komponen kebutuhan adalah pendapat Imam Masykoer Alie yang menjelaskan kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi tiga³²:

- a. Kebutuhan vital biologis atau jasmani (pakaian, makanan, perumahan, dan kesehatan).

- b. Kebutuhan rohani (agama dan moral).
- c. Kebutuhan sosial kultural (pergaulan dan kebudayaan).

Sedangkan dalam suatu negara, konsep kesejahteraan selalu dikaitkan dengan tingkat pertumbuhan ekonomi masyarakat yang makin baik dan segala sesuatu yang mendatangkan kesengsaraan makin berkurang sehingga kualitas hidup semakin meningkat, baik dalam hal moral maupun material.

Menurut pandangan Mubyarto yang dikutip oleh Jaih Mubarak disebutkan bahwa kesejahteraan adalah perasaan perasaan hidup senang dan tentram tidak kurang apa-apa dalam batas yang mungkin dicapai oleh orang-perorang, selanjutnya Mubyarto menjelaskan bahwa orang yang memiliki kehidupan sejahtera adalah: 1) orang yang tercukupi pangan, pakaian, dan rumah yang nyaman, 2) terpelihara kesehatannya, 3) anak-anaknya dapat memperoleh pendidikan yang layak. Selain itu kesejahteraan juga mencakup unsur batin yaitu perasaan diperlakukan adil dalam kehidupan.³³

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1976 tentang Ketentuan pokok kesejahteraan sosial dalam pasal 2 ayat 1 merumuskan bahwa kesejahteraan sosial adalah ialah suatu tata kehidupan dan kehidupan sosial materiil maupun spiritual yang diliputi oleh rasa keselamatan, kesusilaan, dan ketentraman batin yang memungkinkan bagi setiap warga negara untuk mengadakan usaha pemenuhan kebutuhan kebutuhan jasmaniyah, rohaniyah dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri, keluarga serta masyarakat dengan menjunjung tinggi hak-hak azasi sertakewajiban manusia sesuai dengan pancasila.³⁴

Selanjutnya dalam Instruksi Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan / Kepala Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Nomor 191/Hk.011/02/2000 tentang Pelaksanaan Pencatatan dan Pelaporan Program Keluarga Berencana Nasional yang merujuk pada UU No.10 Tahun 1992 tentang kependudukan dan keluarga sejahtera dirumuskan adanya lima tahapan keluarga sejahtera: tahap pertama keluarga prasejahtera yaitu keluarga yang belum mampu memenuhi kebutuhan dasarnya, tahap kedua keluarga sejahtera I yaitu keluarga yang mampu

memenuhi kebutuhan dasarnya tetapi belum mampu memenuhi kebutuhan *social psicologis*-nya, tahap tiga keluarga sejahtera II yaitu keluarga yang mampu memenuhi kebutuhan dasar dan kebutuhan *social psicologis* tetapi belum mampu memenuhi kebutuhan pengembangan, tahap empat keluarga sejahtera III, yaitu keluarga yang telah mampu memenuhi kebutuhan dasar, kebutuhan *social psicologis*, kebutuhan pengembangan, tetapi belum mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap masyarakat sekitarnya, tahap kelima adalah keluarga sejahtera III plus adalah keluarga yang telah dapat memenuhi seluruh kebutuhan hidupnya.

Tahapan-tahapan kesejahteraan yang ditetapkan menurut Mukhlisin Muzarie tampaknya mengadopsi dari teori *need* milik Abraham Maslow yang menyebutkan bahwa kesejahteraan sosial meliputi beberapa aspek yang diperoleh secara bertahap dimana tahap pertama adalah terpenuhinya kebutuhan fisik (*physiological needs*) atau kebutuhan pokok (*basic needs*) seperti pangan, sandang, papan, pendidikan dan kesehatan, kedua adalah kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), diikuti oleh kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan akan pengakuan (*esteem needs*) dan tahap terakhir adalah terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) dimana Maslow memandang bahwa tingkat kesejahteraan dalam memenuhi kebutuhan ditempuh secara bertahap dan berurutan.³⁵

Bentuk atau pola distribusi zakat produktif kepada *mustahiq* setidaknya mengacu kepada tiga cluster pendampingan, yaitu Cluster I, Cluster II, dan Cluster III dan *Training Mustahiq Preneurship* (TMP) berupa *lifeskill* terapan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut³⁶:

- a. Cluster pertama adalah pemberian bantuan awal kepada *mustahiq* yang baru memulai atau melanjutkan usaha yang sudah ada.
- b. Cluster kedua adalah bantuan kepada *mustahiq* kepada cluster pertama yang dinilai telah berhasil dalam mengembangkan usahanya dan memiliki motivasi yang kuat untuk pengembangan usaha selanjutnya.

- c. Cluster ketiga (*qardhul hasan*) adalah pinjaman modal tanpa bunga yang diberikan kepada *mustahiq* yang telah berhasil mengembangkan usahanya dengan modal yang sudah diberikan melalui bantuan Cluster Pertama dan atau Cluster Kedua serta memiliki kelanjutan rencana usaha yang prospektif dan pemberian pinjaman/modal kepada *mustahiq* yang memerlukan bantuan dalam kondisi tertentu yang ditetapkan berdasarkan rapat amil.
- d. *Training Mustahiq Preneurship* (TMP) berupa *lifeskill* terapan dan pemberian modal kepada *mustahiq* pengangguran yang pelaksanaannya dapat bekerjasama dengan pihak ketiga.

Dalam hal pengawalan proses pertumbuhan kesejahteraan *mustahiq* maka pengembangan metodologi studi kelayakan usaha, strategi pendampingan dan pengawasan adalah suatu keniscayaan.³⁷ Strategi pendampingan dan pengawasan merupakan aplikasi pemberdayaan serta pembetulan (*correction*) atas pelaksanaan pentasarufan modal kerja yang berasal dari zakat produktif. Tujuannya serangkaian mekanisme ini adalah untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan dan rencana-rencana usaha yang telah dirancang dapat terlaksana dan tercapai seoptimal mungkin.³⁸ Secara afirmatif, metodologi ini juga bermanfaat untuk menghindari kesalahan dan aneka bentuk penyimpangan peruntukan yang menghambat *mustahiq* gagal meraih indikator kesejahteraan atau terlepas dari status *mustahiq*.

Guna mengamati pergerakan kesejahteraan *asnaf* maka setidaknya amil zakat melaksanakan program-program rehabilitasi dan inkubasi baik dalam hal mental spiritual dan pendampingan kecakapan *mustahiq* sebagai suatu bentuk pemberdayaan. Adapun akad-akad distribusi zakat produktif dari hasil penyerapan lembaga amil juga disesuaikan dengan karakter produktivas *mustahiq*, baik berupa usaha perdagangan maupun jasa. Tabel indikator kesejahteraan berbasis zakat produktif berikut memberikan deskripsi umum yang merujuk pada aksioma-aksioma pemberdayaan berbasis konsep-konsep Ekonomi Islam.

Indikator Kesejahteraan Berbasis Zakat Produktif

NO	ASNAF	KONDISI AWAL	KONDISI SEJAHTERA	METODE PEMBERDAYAAN
1.	Fakir	Orang yang tiada harta pendapatan yang mencukupi untuknya dan keperluannya. Tidak mempunyai keluarga untuk mencukupkan nafkahnya seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal.	Memiliki pekerjaan dan penghasilan mandiri yang mencukupi kebutuhan asasi diri dan keluarga dalam tanggungjawabnya.	1. Pelatihan <i>life skill</i> ; 2. Pemberian modal kerja; 3. Fasilitasi pemasaran produk dan jasa <i>mustahiq</i> ; 4. Fasilitasi pada pondok pesantren wreda bagi para <i>homeless</i> dari kalangan manula;
2.	Miskin	Mempunyai kemampuan usaha untuk mendapatkan keperluan hidupnya akan tetapi tidak mencukupi sepenuhnya	Memiliki kemantapan pekerjaan dan penghasilan mandiri yang mencukupi kebutuhan asasi diri dan keluarga dalam tanggungjawabnya.	1. Pelatihan <i>life skill intermediate</i> ; 2. Penambahan modal kerja; 3. Fasilitasi jaringan pemasaran produk dan jasa <i>mustahiq</i> serta <i>Forum Business Group</i> .
3.	Amil	Pengurus zakat: orang yang diberi tugas untuk mengumpulkan dan membagikan zakat	Meningkatnya kinerja seiring dengan akslerasi sumber daya insani dan cakupan jaringan dan kualitas layanan.	1. Pelatihan keadministrasian, zakat dan pengembangan layanan; 2. Studi Banding dan Promosi; 3. Perluasan Jaringan Kinerja LAZ; 4. Perluasan Jaringan <i>Muzzaki</i> dan <i>Mustahiq</i> .
4.	<i>Muallaf</i>	Orang kafir yang ada harapan masuk Islam dan orang yang baru masuk Islam yang imannya masih lemah.	Meningkatnya iman dan pengetahuan agama dan membangun jaringan ketahanan ruhani dan materi.	1. Rehabilitasi <i>muallaf</i> yang terkatagori fakir dan miskin; 2. Fasilitasi bersama pihak ketiga afiliasi dalam penguatan <i>aqidah Islamiyyah</i> ;
5.	<i>Riqab</i>	Memerdekakan budak: mencakup untuk melepaskan sandera muslim yang ditawan oleh orang-orang kafir dan atau orang fasik.	Terbebasnya umat Islam yang tersandera baik karena alasan konflik, kriminalitas maupun hukum.	1. Donasi pembebasan kaum muslim yang tersandera; 2. Fasilitasi pembebasan dengan aparaturnya hukum terkait.
6.	<i>Gharim</i>	Orang berhutang: orang	Terbayarnya hutang umat	1. Donasi <i>qardh al-hasan</i> ;

		yang berhutang karena untuk kepentingan yang bukan maksiat dan tidak sanggup membayarnya.	Islam dari kalangan <i>dhuafa</i> yang mempersulitnya keluar dari status fakir dan miskin.	2. Rehabilitasi <i>gharim</i> yang terkatagori fakir dan miskin.
7.	<i>Sabilillah</i>	Keperluan pertahanan Islam dan kaum muslimin. <i>Fuqaha</i> juga berpendapat bahwa <i>fisabilillah</i> mencakup kemaslahatan umum seperti beasiswa, mendirikan sekolah, rumah sakit dan lain-lain.	Terpenuhinya pembiayaan unit-unit perjuangan umat Islam baik dalam sektor pendidikan, kesehatan, dakwah <i>Islamiyyah</i> dan pertahanan keamanan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donasi <i>hibah</i> bagi generasi muda muslim yang berprestasi namun terkendala pembiayaan; 2. Pembiayaan berbasis <i>qardh al-hasan</i> dan atau <i>ijarah muntahiya bittamlik</i> bersama pihak ketiga di dalam pembangunan unit-unit pendidikan, kesehatan dan dakwah; 3. Donasi hibah bagi unit-unit pertahanan aqidah <i>Islamiyyah</i> guna menangkal faham <i>radikalisme</i> dan <i>irhabi</i>.
8.	<i>IbnuSabil</i>	Orang yang sedang dalam perjalanan yang bukan maksiat mengalami kesengsaraan dalam perjalanannya.	Tercukupinya pembiayaan ongkos perjalanan umat Islam yang mengalami kemalangan dalam perjalanan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donasi sedekah atas ongkos dan kebutuhan perjalanan <i>ibnu sabil</i>; 2. Biaya fasilitasi guna pengurusan terhadap pihak ketiga (aparatus kepolisian atau imigrasi)

PROFIL LAZISNU KABUPATEN BANYUMAS

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) didirikan sebagai amanat Mukhtamar Nahdlatul Ulama (NU) yang ke-31 Tahun 2004, di Donohudan, Solo, Jawa Tengah. Secara yuridis formal LAZISNU diakui oleh dunia perbankan dan dikukuhkan oleh Surat Keputusan (SK) Menteri Agama No. 65/2005. Kemudian pada tahun 2014 LAZISNU secara resmi menjadi Lembaga Badan Hukum sebagaimana SK. Menkumham No. AHU-04005.50.10.2014 tanggal 22 Juli 2014 yang berkedudukan di Jakarta.

LAZISNU sebagai lembaga pengelola zakat, infaq dan shadaqah perlu membentuk lazisnu-lazisnu tingkat Kabupaten salah satunya LAZISNU Kabupaten Banyumas bernama LAZISNU Purwokerto, yang diluncurkan pada tanggal 16 November 2014 di Gedung al-Wardah Purwokerto yang diketuai oleh Dr. H. Ridwan, M.Ag yang mana merupakan akademisi IAIN PURWOKERTO. LAZISNU Banyumas berubah menjadi NU Care - LAZISNU Kabupaten Banyumas, hal ini dilakukan untuk memperluas wilayah kerja dan dapat dikenal oleh masyarakat.³⁹

Dalam manajemen LAZISNU Banyumas, ada dua program yaitu penghimpunan dana dan pendistribusian. Ada beberapa model penghimpunan dana ZIS yang dilakukan yaitu: transfer Via Atm, jemput Donasi (Bebas Biaya), setor tunai, Setor Tunai Melalui Bank, Konfirmasi Donasi.

Sedangkan untuk program kedua yaitu dalam pendistribusian zakatnya, LAZISNU memiliki 4 program yaitu NU Preneur, NU Skill, NU Smart, dan NU Care.

STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF LAZISNU KABUPATEN BANYUMAS GUNA MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MUSTAHIQ

Beberapa unsur yang diperhatikan dalam menentukan strategi pengelolaan yaitu dengan mempertimbangkan dan memilih pendekatan yang efektif untuk mencapai sasaran. Standar dan tolak ukur yang dilihat LAZISNU adalah pengelolaan yang

dilakukan oleh BAZNAS (penyaluran ZIS dengan menghabiskan seluruh dana yang ada).

LAZISNU belajar dari pengalaman yang dilakukan BAZNAS. Jika BAZNAS menyalurkan seluruh dana yang ada (habis), LAZISNU tidak melakukan hal yang sama. Skala prioritas ditentukan untuk memaksimalkan program.

Dalam memaksimalkan program, strategi yang digunakan adalah pendekatan jaringan (melalui pihak-pihak yang memiliki karakter yang baik dan amanah). Jaringan yang dibangun selain karena karakter yang baik, juga karena lokasi pihak terkait tidak terlalu jauh dari LAZISNU (hal ini lebih memudahkan pengelola/pengurus dalam pengawasan).

Pada tahun 2016, LAZISNU mengembangkan jaringan di daerah Pekuncen (distribusi zakat produktif pada 10 mustahik senilai Rp.5.000.000,-) tetapi tidak ada informasi lebih lanjut terkait penggunaan dana dan perkembangan usaha mustahik. Disampaikan oleh pengurus hal ini merupakan seleksi alam (apakah mustahik juga bisa menggunakan dana zakat dengan amanah atau tidak).

Dalam memberikan zakat kepada mustahik, selain pendekatan jaringan (pihak yang dikenal) pendekatan karakter juga dilakukan. Sebagaimana yang dilakukan di bank syariah, LAZISNU juga menganalisis karakter dan usaha mustahik. Analisis karakter dilakukan secara langsung oleh pihak LAZISNU baik dengan wawancara kepada mustahik, mencari informasi kepada keluarga, tetangga, dan orang terdekat (yang merekomendasikan).

Pada awalnya dana zakat yang diberikan kepada mustahik Rp.500.000,-. Jika mustahik menggunakan dana tersebut dengan baik dan amanah, maka pada tahap pengajuan selanjutnya nominal dapat dinaikkan (Rp.1.000.000,-).

Strategi yang baik tentunya tidak terlepas dari faktor yang berpengaruh dalam implementasinya. Pada tahapan awal pembagian kerja pengurus sesuai dengan arahan PCNU Kabupaten Banyumas, pada tahapan berikutnya disesuaikan dengan kebutuhan LAZISNU. Tradisi NU yang kadang menganggap segalanya mudah

“nggampangna”, tidak termanage dengan baik, menjadikan LAZISNU tidak berjalan dengan maksimal.

Agar pembagian kerja berjalan baik maka harus memenuhi syarat “*the right man on the right place*”. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab harus ada keseimbangan agar tercipta mekanisme kerja yang sehat. LAZISNU Banyumas menetapkan SOP terkait wewenang dan tanggungjawab pengurus dan pengelola disesuaikan dengan kebutuhan (seperti yang dilakukan pada lembaga keuangan syariah yang baik).

Pelaksanaan wewenang setiap bagian tentu akan saling berkaitan dan mempengaruhi bagian lain, oleh karena itu diperlukan koordinasi antar bagian. Pelaksana LAZISNU Banyumas bertanggungjawab secara langsung kepada pengurus. Adapun terkait dengan kendali dan pengawasan kepada bawahan secara efektif dilakukan oleh dewan pengawas syariah.

Pemberdayaan zakat, infak, sedekah tidak terlepas dari pemberdayaan dan penguatan lembaganya. Pemberdayaan berbasis *good amil governance* meliputi:

- a. Kemudahan akses pada informasi, baik muzakki, mustahik, maupun masyarakat secara umum. Karena informasi dipandang sebagai suatu sumber kekuatan.
- b. Keterlibatan dan partisipasi semua pihak dalam menentukan arah pengembangan lembaga zakat sangat diperlukan. Lembaga zakat harus dapat melibatkan muzakki dan mustahik sebagai mitra.
- c. Transparan dan akuntabilitas LAZISNU tidak perlu diragukan lagi, hal ini terbukti adanya kepercayaan dari muzakki yang terus meningkat.
- d. Prinsip yang menekankan lembaga amil untuk selalu berusaha berlaku adil kepada semua golongan (tidak berpihak pada mustahik tertentu baik secara golongan maupun wilayah).

EFEKTIFITAS PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF LAZISNU KABUPATEN BANYUMAS DALAM PEMBERDAYAAN KESEJAHTERAAN MUSTAHIQ

Pendayagunaan dana zakat adalah bentuk pemanfaatan sumber daya (dana zakat) secara maksimum sehingga berdaya guna untuk mencapai kemaslahatan bagi umat sehingga memiliki fungsi sosial dan sekaligus fungsi ekonomi (konsumtif dan produktif). Pendayagunaan diarahkan pada tujuan pemberdayaan melalui berbagai program yang berdampak positif (*maslahat*) bagi masyarakat khususnya umat islam yang kurang beruntung (delapan asnaf).⁴⁰

Zakat produktif adalah model pengembangan zakat yang dimanfaatkan untuk kesejahteraan *mustahik* dalam jangka panjang. Karena dalam berbagai bentuk dan model zakat produktif ada beberapa ulama yang tidak sepakat dengan hal ini. Mereka berpendapat bahwa zakat adalah hak mustahik maka tidak dibenarkan jika mustahik harus mengembalikan dana tersebut (produktif dan investasi).

Berikut ini merupakan program (model) pemberdayaan zakat yang dilakukan oleh LAZISNU Banyumas :

- a. Program pendidikan: Zakat didistribusikan kepada mustahik berupa: beasiswa, bantuan alat sekolah (seragam dan ATK), bantuan operasional sekolah.
- b. Program ekonomi
 - 1) Konsumtif

Zakat didistribusikan kepada mustahik dan dimanfaatkan secara langsung. *Mustahik* menggunakan dana zakat langsung segera dana tersebut diterima. Program yang dapat dikembangkan adalah santunan kepada janda, lansia, anak jalanan berupa kebutuhan primer baik dalam bentuk uang maupun barang (makanan, pakaian, dan tempat berteduh).

- 2) Produktif

Zakat didistribusikan kepada *mustahik* dalam bentuk alat-alat (modal) kerja. Zakat diberikan sebagai tambahan modal usaha mustahik

(Rp.500.000 – 1.000.000). Beberapa model dapat diarahkan untuk pengembangan lapangan kerja seperti: pembelian hewan ternak, alat cukur, alat pertanian, pengadaan peralatan memasak, menjahit, membatik, dan peralatan home industri.

c. Program kesehatan

Zakat diberikan dalam wujudnya yang lain yaitu berupa barang untuk menunjang kelangsungan hidup *mustahik*. Zakat dapat didistribusikan dalam bentuk: bantuan obat-obatan dan perawatan bagi ibu hamil, melahirkan, dan menyusui; anak kurang gizi, perlindungan lansia dan janda.

d. Program bencana

Zakat didistribusikan kepada *mustahik* yang terkena musibah (bencana). Dalam hal ini diprioritaskan pada mereka yang terkena bencana, tidak melihat apakah sebelumnya masuk kategori *mustahik* atau tidak. Missal seseorang pada awalnya adalah orang kaya, tetapi karena terkena bencana alam seluruh hartanya habis. Dengan kondisi seperti ini menjadikan mereka masuk kategori *mustahik*.

Pendayagunaan zakat dinilai efektif dalam memberdayakan kesejahteraan *mustahik* dapat dikur dari beberapa unsure yaitu:

- a. Ketepatan sasaran program: *mustahik* yang menjadi sasaran program pendayagunaan zakat produktif adalah *mustahik* yang memiliki usaha kecil, membutuhkan tambhan modal usaha, memiliki karakter yang baik (memiliki tekad yang kuat untuk menjadi muzakki, minimal menjadi *munfiq*). *Mustahik* yang diprioritaskan adalah golongan fakir dan miskin, wilayah sekitar LAZISNU (purwokerto) dan beberapa keamatan di wilayah Banyumas (*mustahik* yang direkomendasikan oleh pihak yang dapat dipercaya)

b. Sosialisasi program: kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada masyarakat pada umumnya dan sasaran program pada khususnya. Sosialisasi dilakukan LAZISNU melalui:

- 1) Kantor pelayanan LAZISNU; buka jam kerja Senin – Jumat (08.00-16.00)
- 2) Stiker yang dibagikan kepada mustahik (ditempel di warung, gerobak, dan tempat umum)
- 3) Website LAZISNU: www.lazisnubanyumas.org
- 4) Gerakan koin NU peduli
- 5) *Word of mouth marketing*
- 6) Melalui jaringan organisasi NU, instansi pemerintah, lembaga pendidikan ma'arif dan lembaga pendidikan non ma'arif.

c. Tujuan program: tujuan program merupakan ukuran sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Program yang telah dibuat oleh LAZISNU Banyumas sesuai dengan tujuannya pada tahun 2017, pada tahun sebelumnya 2015-2016 belum maksimal, walaupun sebenarnya terjadi peningkatan yaitu⁴¹:

NO	PROGRAM	2015	2016
1	Penghimpunan ZIS	322.313.760	688.888.695
2	Program NU Care	66.915.000	274.726.898
3	NU Preneur	11.250.000	50.000.000
4	Nu Smart	20.100.000	69.900.000
5	Operasional dan sosialisasi program	14.577.000	79.684.950

- d. Pemantauan Program: ada kegiatan yang dilakukan setelah pemberian hasil dari program sebagai bentuk perhatian kepada mustahik. Pemantauan dilakukan oleh pengurus LAZISNU kepada mustahik, apakah dana zakat yang didistribusikan dimanfaatkan oleh musahik sebaik mungkin.

Zakat produktif yang didistribusikan kepada mustahik sejumlah Rp.500.000 – Rp.1.000.000,-. Mustahik menggunakan dananya untuk modal usaha atau tambahan modal usaha. Mereka dimotivasi untuk berusaha semaksimal mungkin memanfaatkan dana tersebut. Bukti bahwa mereka memanfaatkan dana tersebut dengan infak yang diberikan oleh mustahik melalui LAZISNU selama beberapa bulan sejumlah dana yang diberikan.

Dengan motivasi seperti ini secara psikologis mereka menjadi termotivasi untuk lebih memaksimalkan potensi yang dimiliki, tidak selamanya tergantung pada muzakki atau amil, berusaha untuk merubah status dari mustahik sebagai muzakki. Melalui zakat produktif yang disalurkan tingkat kesejahteraan mustahik semakin meningkat, diantaranya:

a. Fakir:

- 1) Orang yang tiada harta pendapatan yang mencukupi untuknya dan keperluannya. Tidak mempunyai keluarga untuk mencukupkan nafkahnya seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal (kondisi awal)
- 2) Memiliki pekerjaan dan penghasilan mandiri yang mencukupi kebutuhan asasi diri dan keluarga dalam tanggungjawabnya (kondisi sejahtera)

b. Miskin

- 1) Mempunyai kemampuan usaha untuk mendapatkan keperluan hidupnya akan tetapi tidak mencukupi sepenuhnya (kondisi awal)

- 2) Memiliki kemantapan pekerjaan dan penghasilan mandiri yang mencukupi kebutuhan asasi diri dan keluarga dalam tanggungjawabnya. (kondisi sejahtera)

c. Amil

- 1) Pengurus zakat: orang yang diberi tugas untuk mengumpulkan dan membagikan zakat (kondisi awal)
- 2) Meningkatnya kinerja seiring dengan akslerasi sumber daya insani dan cakupan jaringan dan kualitas layanan (kondisi sejahtera)

KESIMPULAN

Program Pendayagunaan zakat, infak, dan sedekah LAZISNU Banyumas ada empat yaitu: Nu-Preneur, Nu-Smart, Nu-Skill, dan Nu-Care. Namun pada tahun 2017 dengan mengikuti ketentuan di LAZISNU Pusat program tersebut diganti menjadi program pendidikan, program ekonomi, program kesehatan, dan program bencana. Dalam memaksimalkan keempat program tersebut khususnya program Nu-Preneur (ekonomi) Strategi pengelolaan yang digunakan adalah pendekatan jaringan, karakter mustahik, dan kondisi usaha mustahik.

Pendayagunaan zakat produktif dalam rangka pemberdayaan kesejahteraan mustahik dinilai sudah efektif. Pendayagunaan zakat dinilai efektif dalam memberdayakan kesejahteraan mustahik dapat dikur dari beberapa unsur yaitu: Ketepatan sasaran program, sosialisasi program, tujuan program dan pemantauan Program

Zakat produktif yang didistribusikan kepada mustahik sebesar Rp.500.000 – Rp.1.000.000,-. Mustahik menggunakan dananya untuk modal usaha atau tambahan modal usaha. Mereka dimotivasi untuk berusaha semaksimal mungkin memanfaatkan dana tersebut. Bukti bahwa mereka memanfaatkan dana tersebut dengan infak yang diberikan oleh mustahik melalui LAZISNU selama beberapa bulan sejumlah dana yang diberikan. Dengan motivasi seperti ini secara psikologis

mereka menjadi termotivasi untuk lebih memaksimalkan potensi yang dimiliki, tidak selamanya tergantung pada muzakki atau amil, berusaha untuk merubah status dari mustahik sebagai muzakki.

END NOTES

¹ <https://www.bps.go.id/brs/view/id/1229>

² Hadari Nawawi, *Manajemen Strategic: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hlm. 147

³ M Ismail Yusanto dan M Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), hlm.8

⁴ Oneng Nurul Bariyyah, Ed, *Total Quality Management Zakat* (Jakarta: Wahana Kardofa FAI UMJ, 2012), hlm.61

⁵ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), hlm.8

⁶ Mudrajat Kuncoro, *Strategi: bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hlm.1

⁷ Mudrajat Kuncoro, *Strategi...*, hlm.13

⁸ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen...*, hlm.13

⁹ M Islamil Yusanto dan M Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategi...*, hlm.93

¹⁰ Shardlow et, all, *Contemporary Field Social Work: Integrating Field and Classroom Experience*, (California: SAGE Publications, Inc, 2010), hlm. 38. Lihat juga edisi ebooknya pada sumber berikut ini:

http://books.google.co.id/books?id=3uDYZFQY6WMC&printsec=frontcover&dq=Shardlow&hl=id&sa=X&ei=4W5MT_CSGsm4rAefweSiDw&ved=0CEkQ6AEwBA#v=onepage&q=Shardlow&f=false (Diakses pada: Selasa, 28 Februari 2017).

¹¹ www.bappenas.go.id/get-file-server/node/8514/

¹² <http://www.rumahzakat.org/?c=content&ins=17&pid=2444> (Diakses pada hari Senin, 27 Februari 2017).

¹³ Mahmudi, *Penguatan Tata Kelola dan Reposisi Kelembagaan Organisasi Pengelola Zakat*, (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol. 4 No. 1 Desember 2009), hlm. 71.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 72.

¹⁵ Mardiasmo, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, (Yogyakarta: Andi Publisher, 2004), hlm. 27. Bandingkan dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance. Lihat pada: www.knkg.org/isi/ dan www.ecgi.org/codes/documents/indonesia (Diakses pada hari Ahad, 26 Februari 2017)

¹⁶ Umrotul Hasanah, *Analisis Model Pengelolaan Dana Zakat Di Indonesia: Kajian Terhadap Badan Amil Zakat Dan Lembaga Amil Zakat*, (Jakarta: Universitas Indonesia, Tesis, 2010), hlm. 98.

¹⁷ Nasrulloh, “Regulasi Zakat dan Penerapan Zakat Produktif Sebagai Penunjang Pemberdayaan Masyarakat”, *Inferensi Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Lhokseumawe: STAIN Malikussaleh: 2015), hlm. 6.

¹⁸ Sjechul Hadi permono, *Formula Zakat menuju Kesejahteraan Sosial*, (Surabaya: Aulia, 2005), hal.380.

¹⁹ Gazi Inayah, *Teori Komprehensif Tentang Zakat dan Pajak*, hlm. 198.

²⁰ Arif Mufraini, *Akuntansi Manajemen Zakat*, (.....)

²¹ Ridwan Mas`ud dan Muhammad, *Zakat dan Kemiskinan Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat* (Yogyakarta: UII Press, 2005), 122-124.

²² Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 21

²³ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 70.

²⁴ Ni Wayan Budiani. “Efektivitas program penanggulangan Pengangguran Karang Taruna “Eka Taruna Bhakti” Desa Sumerta Kelod Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar”, *INPUT Jurnal Ekonomi dan Sosial* Volume 2 Nomor 1, Bali: Universitas Udayana, 2007, hlm. 53.

²⁵ Oneng Nurul Bariyah, *Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat* (Prinsip dan Praktek), (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, Disertasi tidak diterbitkan, 2010), hlm. 299.

²⁶ <http://kbbi.web.id/kesejahteraan> di akses pada 13 Juli 2017

²⁷ Asif Ulinnuha, “Konsep Kejahteraan Ekonomi Dalam Perspektif Islam Menurut Chapra”, dalam <http://childrenofsyariah.blogspot.com/2013/06/konsep-kejahteraan-ekonomi-dalam.html>, di akses pada 13 Juli 2017.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Elvan Syaputra, “Al-Ghazali dan Konsep Kesejahteraan”, dalam <http://www.hidayatullah.com#>, diakses pada 13 Juli 2017

³⁰ *Ibid*

³¹ Adiwarmar Karim, *Ekonomi Mikro Islam*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007), hlm.62

³² Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008), 23.

³³ Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif...*, hlm 22-23.

³⁴ Mukhlisin Muzarie, *Hukum Perwakafan dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat* (Jakarta: Kementrian Agama RI, 2010), 309.

³⁵ Mukhlisin Muzarie, *Hukum Perwakafan dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat* (Jakarta: Kementrian Agama RI, 2010), hlm..311.

³⁶ Widi Nopiardo, *Mekanisme Pengelolaan Zakat Produktif pada Badan Amil Zakat Nasional Tanah Datar*, Vol. I (Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol: Jebi Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam, Desember 2016).

³⁷ Absorbsi substansi Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995), hlm. 16. Bandingkan dengan Terry G.R, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. Smith DFM, (Semarang: CV. Thoha Putera, 1989), hlm. 166.

³⁸ Disarikan dari Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi (Konsep, Teori dan Dimensi)*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2003), hlm. 181.

³⁹ Annual report LAZISNU Banyumas tahun 2015.

⁴⁰ Gazi Inayah, *Teori Komprehensif Tentang Zakat dan Pajak*, hlm. 198.

⁴¹ Laporan keuangan LAZISNU Banyumas 2015-2016

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwarman, Karim. *Ekonomi Mikro Islam*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Akdon. 2011. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Annual report LAZISNU Banyumas tahun 2015.
- Asif Ulinnuha. "Konsep Kejahteraan Ekonomi Dalam Perspektif Islam Menurut Chapra". dalam <http://childrenofsyariah.blogspot.com/2013/06/konsep-kejahteraan-ekonomi-dalam.html>.
- Asrulloh. 2015. "Regulasi Zakat dan Penerapan Zakat Produktif Sebagai Penunjang Pemberdayaan Masyarakat". Inferensi Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan. Lhokseumawe: STAIN Malikussaleh.
- Badrudin. 2013. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Bambang Hariadi. 2005. *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Malang: Bayumedia Publishing.
- Hadari Nawawi. 2003. *Manajemen Strategic: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- <http://kbbi.web.id/kesejahteraan>
- <http://www.hidayatullah.com>.
- <http://www.rumahzakat.org/?c=content&ins=17&pid=2444>.
- <https://www.bps.go.id/brs/view/id/1229>.
- Jaih, Mubarak. 2008. *Wakaf Produktif*. Bandung: Simbiosia Rekatama Media.
- Laporan keuangan LAZISNU Banyumas 2015-2016.
- M Ismail Yusanto dan M Karebet Widjajakusuma. 2003. *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, Jakarta: Khairul Bayan.
- Mahmudi. 2009. Penguatan Tata Kelola dan Reposisi Kelembagaan Organisasi Pengelola Zakat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 4 No. 1 Desember 2009.
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Mudrajat Kuncoro. 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Mukhlisin, Muzarie. 2010. *Hukum Perwakafan dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat*. Jakarta: Kementrian Agama RI.

- Ni Wayan Budiani. 2007. “Efektivitas program penanggulangan Pengangguran Karang Taruna “Eka Taruna Bhakti” Desa Sumerta Kelod Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar”. *INPUT Jurnal Ekonomi dan Sosial Volume 2 Nomor 1*. Bali: Universitas Udayana.
- Oneng Nurul Bariyah. 2010. *Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat* (Prinsip dan Praktek), Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah. Disertasi tidak diterbitkan.
- Oneng Nurul Bariyyah, Ed. 2012. *Total Quality Management Zakat*, Jakarta: Wahana Kardofa FAI UMJ.
- Ridwan Mas’ud dan Muhammad. 2005. *Zakat dan Kemiskinan Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Yogyakarta: UII Press.
- Shardlow et, all. 2010. *Contemporary Field Social Work: Integrating Field and Classroom Experience*. California: SAGE Publications, Inc.
- Sjechul Hadi permono. 2005. *Formula Zakat menuju Kesejahteraan Sosial*. Surabaya: Aulia.
- Sondang P. Siagian. 1995. *Manajemen Stratejik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Terry G.R. 1989. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. Smith DFM. Semarang: CV. Thoha Putera.
- Ulbert Silalahi, 2003, *Studi tentang Ilmu Administrasi (Konsep, Teori dan Dimensi)*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Umrotul Hasanah. 2010. *Analisis Model Pengelolaan Dana Zakat Di Indonesia: Kajian Terhadap Badan Amil Zakat Dan Lembaga Amil Zakat*, Jakarta: Universitas Indonesia, Tesis.
- Widi Nopiardo. 2016. Mekanisme Pengelolaan Zakat Produktif pada Badan Amil Zakat Nasional Tanah Datar, Vol. I (Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol: *Jebi Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, Desember 2016.
- www.bappenas.go.id/get-file-server/node/8514/
- www.ecgi.org/codes/documents/indonesia
- www.knkg.org/isi/