

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA
PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF
PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Syari`ah
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

CHOIRUM KHASANAH

NIM 182141068

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF
JURUSAN HUKUM EKONOMI SYARI`AH DAN FILANTROPI ISLAM
FAKULTAS SYARI`AH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) RADEN MAS SAID
SURAKARTA**

2023

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA
PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF
PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO**

Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Dalam Bidang Ilmu Ekonomi Syari'ah dan Filantropi Islam

Disusun Oleh:

CHOIRUM KHASANAH

NIM 182141068

Surakarta, 4 Desember 2023

Disetujui dan disahkan Oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi



Ning Karna Wijaya, S.E, M.SI

NIP : 198301242017012155

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : CHOIRUM KHASANAH
NIM : 182141068
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF

Menyatakan bahwa penelitian skripsi dengan judul **“SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO”**

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu`alaikum Wr. Wb.

Sukoharjo, 29 November 2023



Choirum Khasanah
NIM 182141068

NOTA DINAS

Hal : Skripsi

Sdri : Choirum Khasanah

Kepada Yang Terhormat

UIN Raden Mas Said

Surakarta

Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudari Choirum Khasanah NIM : 182141068 yang berjudul

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO sudah dapat dimunaqasyahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dalam bidang Manajemen Zakat dan Wakaf.

Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasyahkan dalam waktu dekat.

Demikian atas terkabulnya permohonan ini disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Sukoharjo, 4 Desember 2023

Dosen Pembimbing



Ning Karna Wijaya, S.E., M.SI

NIP : 198301242017012155

PENGESAHAN

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL*
DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF
PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO**

Disusun Oleh :

CHOIRUM KHASANAH

NIM 182141068

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqasyah

Pada hari Kamis 21 Desember 2023

Dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar

Sarjana Ekonomi (Di Bidang Manajemen Zakat dan Wakaf)

Penguji I

Penguji II

Penguji III

(Prof. Dr. H. Mudoni, S.Ag., M.Pd.)

NIP : 19700802 199803 1 001

(Fauzia Ulirrahmi, S.Sy., M.H.)

NIP : 198905102020122013

(Mansur Efendi, S.H.I., M.Si.)

NIP : 19800126 201411 1 003

Dekan Fakultas Syariah

Dr. Muh. Nashrudin, S.Ag., M.A., M.Ag.

NIP : 19771202 200312 1 003

MOTTO

Hidup itu perjuangan yang tak seindah kata-kata mutiara dan tak semudah kata-kata motivasi. Maka teruslah berjuang demi dirimu sendiri dan hal-hal yang membuatmu bahagia.

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ
لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (١٠٣)

‘Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan dan membersihkan mereka dan mendoakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.’

(QS. At-Taubah ayat 103)

PERSEMBAHAN

Atas perjuangan tanpa mengenal kata lelah, menepis keputusasaan sehingga yang tersisa hanyalah optimisme sehingga rampunglah karya tulis skripsi ini tidak lepas pula dari dorongan semangat orang-orang terkasih, oleh sebab itu saya persembahkan karya tulis ini untuk mereka;

Kedua orang tuaku yang sangat aku cintai Bapak Zaini Nur Baiki dan Ibu Sri Sumarni yang selalu kebersamaiku dalam suka dan duka. Selalu memberi motivasi agar aku segera melangkah maju.

- ❖ Saudara-saudaraku, kakak kandung Isti Khomah, kakak ipar Heri Setiawan, keponakan kecilku Muhammad Reyffans Alfarisqy dan adik-adik kandungku Choirum Amanah dan juga Muhlis Hidayah yang aku sayangi.
- ❖ Penyemangat dalam segala hal MD Al Imran Ali.
- ❖ Seluruh keluarga besar yang menjadi penyemangat dan selalu mencurahkan perhatiannya.
- ❖ Ibu Ning Karna Wijaya selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa sabar dalam mengarahkan saya sehingga terselesaikan skripsi ini.
- ❖ Dosen-dosen yang terhormat, atas jasa mereka yang selama ini telah mendidik dan memberi pelajaran berharga.
- ❖ Semua teman-teman sebaya, seperjuangan dan senasib yang sama-sama menjalani dan melalui seluruh ujian ini.
- ❖ Teman-teman dan saudara-saudaraku semua yang tidak dapat kusebutkan satu persatu.
- ❖ Seluruh pihak LAZISMU Solo yang berkenan memberi izin saya melakukan penelitian dan terkhusus bagi Pak Wahid, Mas Fafa dan Mbak Ratna yang telah meluangkan waktu dan berbagi informasi guna menjawab pertanyaan saya
- ❖ Almamater kebanggaan Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta yang telah memberi banyak ilmu, pengalaman dan pelajaran hidup yang pastinya sangat berarti bagi saya.

Semoga segala bantuan baik berupa doa, semangat maupun dorongan motivasi menjadikan kita semua pribadi yang lebih maju di hari mendatang,

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan skripsi di Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta didasarkan pada Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988. Pedoman transliterasi tersebut adalah

1. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, sedangkan dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf serta tanda sekaligus. Daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin adalah sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	Je
ح	ħa	ħ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	Ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	žal	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ش	syin	Sy	Es dan ye
ص	šad	š	Es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	žā	ž	Zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	Koma terbalik (di atas)

غ	gain	g	Ge
ف	Fa	f	Ef
ق	qaf	q	Ki
ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wau	w	We
ه	Ha	h	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	Dammah	U	U

Contoh:

No	Kata Bahasa Arab	Transiterai
1.	كَتَبَ	Kataba
2.	ذُكِرَ	Žukira
3.	يَذْهَبُ	Yazhabu

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf maka transliterasinya gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
أ...ي	Fathah dan ya	Ai	a dan i
أ...و	Fathah dan wau	Au	a dan u

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	كَيْفَ	Kaifa
2.	حَوْلَ	Ḥaula

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut :

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
أ...ى	Fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
إ...ى	Kasrah dan ya	Ī	i dan garis di atas
أ...و	Dammah dan Wau	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	قَالَ	Qāla
2.	قِيلَ	Qīla
3.	يَقُولُ	Yaqūlu
4.	رَمَى	Ramā

4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk Ta Marbutah ada dua (2), yaitu :

- a. Ta Marbutah hidup atau yang mendapatkan harakat fathah, kasrah atau dammah transliterasinya adalah /t/.
- b. Ta Marbutah mati atau mendapat harakat sukun transliterasinya adalah /h/.
- c. Apabila pada suatu kata yang di akhir katanya Ta Marbutah diikuti oleh katayang menggunakan kata sandang /al/ serta bacaan kedua kata itu terpisah maka Ta Marbutah itu ditransliterasikan dengan /h/.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ	Rauḍah al-aṭfāl
2.	طَلْحَةَ	Ṭalḥah

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau Tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda yaitu tanda Syaddah atau Tasydid. Dalam transliterasi ini tanda Syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda Syaddah itu

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	رَبَّنَا	Rabbana
2.	نَزَّلَ	Nazzala

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan huruf yaitu ال. Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf Syamsiyyah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf Qamariyyah.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf Syamsiyyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Sedangkan kata sandang yang diikuti oleh huruf Qamariyyah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti dengan huruf Syamsiyyah atau Qamariyyah, kata sandang ditulis dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan kata sambung.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	الرَّجُلُ	Ar-rajulu
2.	الْجَلَالُ	Al-Jalālu

7. Hamzah

Sebagaimana yang telah disebutkan di depan bahwa Hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Apabila terletak di awal kata maka tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab berupa huruf alif. Perhatikan contoh berikut ini :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	أَكَلَ	Akala
2.	تَأْخُذُونَ	Ta'khuzūna
3.	النَّوْءُ	An-Nau'u

8. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem bahasa Arab tidak mengenal huruf kapital, tetapi dalam transliterasinya huruf kapital itu digunakan seperti yang berlaku dalam EYD yaitu digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandangan

maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan tersebut disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf kapital tidak digunakan.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ	Wa mā Muḥamadun illā rasūl
2.	الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ	Al-ḥamdu lillahi rabbil 'ālamīna

9. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata baik fi'il, isim, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka penulisan kata tersebut dalam transliterasinya bisa dilakukan dengan dua cara yaitu bisa dipisahkan pada setiap kata atau bisa dirangkai.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	وَإِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ	Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqin / Wa innallāha lahuwa khairur-rāziqin
2.	فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ	Fa aufū al-Kaila wa al-mīzāna / Fa auful-kaila wal mīzāna

KATA PENGANTAR

Assalamu`alaikum. Wr. Wb.

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT., yang telah melimpahkan berkat serta rahmat-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO”** Yang mana skripsi ini disusun guna menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf, Jurusan Hukum Ekonomi Syari`ah dan Filantropi Islam, Fakultas Syari`ah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta.

Dalam menyusun tugas akhir ini, saya banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan lain sebagainya. Oleh sebab itu pada kesempatan ini dengan setulus hati saya mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag., M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta.
2. Bapak Dr. Muh. Nashirudin, S.Ag., M.A., M.Ag. selaku Dekan Fakultas Syari`ah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta.
3. Bapak Muh. Zumar Aminuddin, S.Ag., M.H. selaku Ketua Jurusan Hukum Ekonomi Syari`ah dan Filantropi Islam juga selaku Dosen Pembimbing Akademik.
4. Bapak Masjupri, S.Ag., M.Hum selaku Sekertaris Jurusan Hukum Ekonomi Syari`ah dan Filantropi Islam.
5. Ibu Betty Eliya Rokhmah, S.E., M.Sc. selaku Koordinator Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf.
6. Ibu Ning Karna Wijaya, S.E, M.SI selaku dosen pembimbing skripsi saya yang telah berjasa dalam membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.

7. Pimpinan dan juga petugas dari LAZISMU Solo yang telah memberi kesempatan untuk saya melakukan penelitian.
8. Seluruh Dosen Fakultas Syari'ah yang telah banyak membagi ilmu, pengalaman dan pembelajaran yang tentunya sangat berharga bagi perjalanan hidup saya selama ini.
9. Dewan penguji yang telah menyediakan waktu dan pikiran dalam menguji skripsi saya juga memberi masukan agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik.
10. Seluruh staff karyawan di Fakultas Syari'ah dan juga staff Perpustakaan yang membantu dalam kelancaran proses penyusunan skripsi ini.
11. Bapak, ibu, kakak, adik-adik serta seluruh keluarga besarku yang terus memberi semangat dalam penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan dari program studi Manajemen Zakat dan Wakaf angkatan 2018 yang selalu memberi motivasi dan saling membantu.

Juga kepada semua pihak yang telah memberi banyak kontribusi selama proses penyusunan skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Apabila ada banyak kesalahan maupun kekurangan dalam penulisan skripsi ini maupun tindakan saya dalam melakukan penelitian saya mengucapkan permohonan maaf yang sebesar-besarnya. Apabila ada saran dan nasihat akan sangat saya terima dan hargai sebagai bahan perbaikan dan pembenahan diri.

Wassalamu`alaikum Wr. Wb

Sukoharjo, 29 November 2023

Choirum Khasanah

182141068

ABSTRAK

Choirum Khasanah NIM 182141068 **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO.** Skripsi Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf Fakultas Syari'ah. Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta 2023.

Penyaluran zakat di LAZISMU Solo berorientasi pada kebermanfaatan produktif oleh sebab itu ada program penyaluran dalam bidang produktif salah satunya ialah program modal UMKM. Namun dalam pengelolaannya mengalami kendala pada bagian evaluasi karena terbatasnya petugas dan waktu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengatasi kendala.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*). Metode tersebut bertujuan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi melalui pengumpulan data di lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara dan dokumentasi. Analisis data dengan mereduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan. Teori yang digunakan sesuai dengan sistem pengendalian manajemen model *levers of control*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kendala dalam proses evaluasi terhadap *mustahik* disebabkan karena terbatasnya waktu dan jumlah tenaga kerja. Evaluasi *mustahik* dilakukan oleh petugas dari divisi program dan divisi fundraising. Untuk menyelesaikan kendala yang ada maka digunakan sistem pengendalian manajemen yakni *levers of control* yang terdiri atas sistem kepercayaan, sistem interaktif, sistem batasan dan sistem diagnostik.

Kata Kunci : Kendala, Sistem Pengendalian Manajemen, *Levers of Control*

ABSTRACT

Choirum Khasanah NIM 182141068 **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO.** Thesis of the Zakat and Waqf Management Study Program, Faculty of Sharia. Raden Mas Said State Islamic University Surakarta 2023.

The distribution of zakat at LAZISMU Solo is oriented towards productive benefits, accordingly there are distribution programs in productive areas, one of which is the MSME capital program. However, in its management there were problems in the evaluation section. This research aims to analyze the management control system used to overcome the obstacles.

The research method used is descriptive qualitative. This research includes field research. This method aims to explain phenomena that occur through data collection in the field. Data collection techniques used were interviews and documentation. Data analysis by reducing data, presenting data and drawing conclusions. The theory used is in accordance with the levers of control model management control system.

The research results show that there are obstacles in the evaluation process for mustahik due to limited time and number of workers. Mustahik evaluation is carried out by officers from the program division and fundraising division. To overcome existing obstacles, a management control system is used, namely levers of control which consists of a belief system, an interactive system, a boundary system and a diagnostic system.

Keywords: Problem, Management Control System, Levers of Control.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI.....	iii
HALAMAN NOTA DINAS	iv
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	v
HALAMAN MOTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
KATA PENGANTAR	xiv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT.....	xvii
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL.....	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Kerangka Teori.....	8
F. Tinjauan pustaka	13
G. Metode Penelitian.....	15
H. Sistematika Penulisan	19

BAB II SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL <i>LEVERS OF CONTROL</i> PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO.....	21
A. Sistem Pengendalian Manajemen	21
1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen.....	21
2. Unsur Sistem Pengendalian Manajemen.....	21
3. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen	22
B. <i>Lever of Control</i>	23
1. Definisi <i>Lever of Control</i>	23
2. Aspek <i>Lever of Control</i>	23
C. pengelolaan Zakat Produktif	25
1. Definisi Zakat Produktif.....	25
2. Landasan Hukum	27
3. Syarat dan Rukun Zakat	29
4. Jenis-jenis Zakat.....	31
5. Golongan Penerima Zakat.....	33
6. Pengelolaan Zakat Produktif	36
7. Penyaluran Zakat Produktif.....	38
D. Modal	40
1. Definisi Modal	40
2. Jenis-jenis Modal	40
3. Sumber-sumber Modal.....	41
E. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).....	42
1. Definisi UMKM	42
2. Kriteria UMKM	43
3. Karakteristik UMKM	44
4. Klasifikasi Bidang Usaha UMKM.....	46
5. Faktor Penghambat UMKM.....	49

BAB III SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL <i>LEVERS OF CONTROL</i> DALAM MENGATASI MASALAH PADA PROSES PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO	52
A. Latar Belakang LAZISMU Solo	52
1. Sejarah Berdirinya LAZISMU Solo.....	52
2. Visi dan Misi LAZISMU Solo.....	55
3. Pilar Program LAZISMU Solo	55
4. Tim LAZISMU Solo	58
B. Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo.....	59
C. Sistem Pengendalian Manajemen Model <i>Lever of Control</i> dalam Mengatasi Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo	65
BAB IV ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL <i>LEVERS OF CONTROL</i> DALAM MENGATASI MASALAH PADA PROSES PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO	69
A. Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif pada Program Modal UMKM di LAZISMU Solo	69
B. Sistem Pengendalian Manajemen Model <i>Lever of Control</i> dalam Mengatasi Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo.....	73
BAB V PENUTUP.....	78
A. Kesimpulan	78
B. Saran-Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

1. Table 1 : Badan Pengawas Syari`ah LAZISMU Solo.....58
2. Table 2 : Badan Pengurus LAZISMU Solo58

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1 : *Lever of Control*.....23
2. Gambar 2 : Struktur Organisasi LAZISMU Solo59

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Dokumentasi dengan pihak LAZISMU Solo
2. Lampiran 2 : Transkrip wawancara dengan Manajer LAZISMU Solo
3. Lampiran 3 : Transkrip wawancara dengan Kadiv Program
4. Lampiran 4 : Transkrip wawancara dengan Kadiv Fundraising
5. Lampiran 5 : Transkrip wawancara dengan Manajer LAZISMU Solo
6. Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemiskinan merupakan salah satu permasalahan besar yang sedang dihadapi oleh masyarakat di berbagai belahan dunia, salah satunya di negara Indonesia. Kemiskinan merupakan suatu standar tingkat kehidupan yang rendah berupa kurangnya materi sejumlah orang jika dibandingkan dengan standar kehidupan masyarakat secara umum di wilayah yang bersangkutan.¹

Untuk keluar dari permasalahan kemiskinan dapat ditempuh melalui dua jalur pendekatan yakni pendekatan parsial dan juga pendekatan struktural. Pendekatan parsial berupa pemberian bantuan langsung seperti sedekah pada pihak yang tidak produktif misalnya karena cacat jasmani dan rohani. Pendekatan struktural yakni pendekatan dengan tujuan menuntaskan kemiskinan secara sistematis dengan menghilangkan faktor-faktor penyebab kemiskinan itu sendiri baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal.²

Salah satu solusi untuk dapat keluar dari masalah kemiskinan ialah dengan mengimplementasikan ibadah zakat, yakni kewajiban dari Allah SWT., bagi hartawan/wajib zakat (*muzakki*) untuk mengeluarkan sebagian harta yang telah mencapai syarat tertentu untuk disalurkan pada orang-orang yang berhak menerimanya (*mustahik*).

¹ Bariyyatin Nafi'ah, "Analisis Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengentasan Kemiskinan di Indonesia (2016-2019)", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, Vol. 7 Nomor 02, 2021, hlm. 954.

² M Usman dan Nur Sholikin, "Efektifitas Zakat Produktif dalam Memberdayakan UMKM (Studi Kasus Pelaku UMKM di Pedan, Klaten, Jawa Tengah)", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, Vol. 7 Nomor 01, 2021, hlm. 175.

Dapat dikatakan bahwa zakat adalah ibadah *fardhu`ain* atau kewajiban yang bersifat *ta`abudi* (penghambaan) dan potensial untuk dijadikan salah satu penunjang perekonomian. Zakat dapat membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari seperti kebutuhan sandang, pangan, juga membantu masyarakat untuk mendapatkan perolehan yang digunakan untuk membiayai kehidupannya. Artinya zakat dapat berperan sebagai penghubung horizontal atau sejajar yakni menjalin hubungan dan tolong menolong antara sesama manusia. Sementara itu peran zakat secara vertikal yakni menghubungkan hamba dengan Tuhan-Nya, di mana zakat dapat dijadikan sebagai tolak ukur ketaatan seorang hamba karena dalam Islam zakat merupakan bentuk ibadah kepada Yang Maha Kuasa.³

Penyaluran zakat dapat berupa dua bentuk, yang pertama zakat konsumtif dimana zakat difungsikan untuk memenuhi kebutuhan dasar bagi penerimanya, yang kedua ialah zakat produktif yakni penyaluran zakat sebagai modal usaha yang nantinya dapat diubah menjadi sebuah karya dan sumber pendapatan bagi *mustahik*.⁴

Terkumpulnya dana zakat tidak hanya berperan dalam urusan konsumtif namun juga dapat digunakan dalam urusan produktif seperti menjadi pendanaan dalam menggerakkan ekonomi masyarakat. Pendayagunaan zakat tidak semata untuk tujuan ibadah dengan jalan memenuhi kebutuhan konsumtif

³ Zuul Fitriani Umari, "Manajemen Pengelolaan Zakat di Desa Prambatan Kecamatan Abab Kabupaten Pali," *Islamic Banking*, vol. 7 Nomor 1, 2021, hlm. 117.

⁴ KH. A. Safradji, "Zakat Konsumtif dan Zakat Produktif: Analisis Fikih Kontemporer," *Tafhim al-`Ilmi*, Vol. 10 Nomor 1, 2018, hlm. 59-60.

namun juga dapat dijadikan sebagai sumber permodalan.⁵ Melalui peluang tersebut maka muncul *trend* penyaluran zakat dalam bentuk pemberian modal. Hal tersebut dapat menumbuhkan motivasi *mustahik* untuk memanfaatkan zakat sebagai pengembang usaha yang telah ada maupun sebagai modal mendirikan usaha yang produktif.

Salah satu contoh penyaluran zakat sebagai bantuan modal ialah bagi pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang mana berupa usaha sederhana yang dikelola masyarakat. Banyak UMKM yang mengalami penurunan penjualan dan juga berhenti berkembang dikarenakan masalah modal/pembiayaan. Akses modal UMKM tergolong lemah ditambah akses kredit pada bank terbilang sulit karena berhadapan pada persyaratan prosedur yang tidak mudah bagi pelaku UMKM dan juga adanya syarat agungan kredit.⁶

Jika akses modal dari pihak jasa keuangan konvensional sulit ditembus, maka sokongan dana zakat dapat digunakan sebagai daya baru dalam menumbuhkan kembali UMKM. Kita perlu mendukung UMKM agar tetap maju karena potensi besarnya dalam menggerakkan sektor ekonomi dan sebagai asal pendapatan masyarakat dalam menyejahterakan hidup.⁷

Untuk dapat merealisasikan tujuan dari zakat produktif itu sendiri, perlu adanya regulasi zakat yang efektif, salah satu upaya yang dapat dilakukan ialah

⁵ Said Insya Mustafa, *Zakat Produktif dan Penanggulangan Kemiskinan Melalui Pemberdayaan Usaha Mikro Rakyat*, (Malang: 2017, MNC Publishing), hlm. 55.

⁶ Her Suharyanto, *Langkah Pertama Jadi Pengusaha UMKM*, (Yogyakarta: Jubilee Enterprise, 2007), hlm. 8.

⁷ Rian Hidayat, "Strategi Pengembangan UMKM di Masa Pandemi COVID-19", *Skripsi*, tidak diterbitkan, Prodi Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Palembang, Palembang, 2021, hlm. 2-3.

dengan mempercayakan zakat kita pada pihak pengelola zakat (Amil) yang kompeten. Amil dapat berupa orang/perorangan maupun lembaga pengelola zakat yang telah ditunjuk oleh badan yang berwenang. Tugas dari amil zakat ialah melaksanakan segala kegiatan yang berhubungan mengenai zakat seperti mengumpulkan atau menghimpun, menjaga, memelihara, menyalurkan dan juga mencatat alur masuk maupun keluar zakat.⁸

Layanan zakat yang berorientasi pada manfaat produktif kini telah dijumpai pada banyak lembaga pelayanan zakat salah satunya ialah LAZISMU Solo. Dalam misi mengoptimalkan pengelolaan zakat, infak, sedekah dan wakaf (ZISWAF) dengan amanah, profesional, transparan dan didayagunakan dengan kreatif, inovatif dan juga produktif, LAZISMU Solo menyediakan layanan zakat dan dana kedermawanan lain melalui berbagai program yang berasal dari perorangan, lembaga, perusahaan maupun instansi lain dan manfaat berorientasi secara produktif. Menjadikan LAZISMU Solo sebagai salah satu wadah penyaluran zakat yang patut kita dukung keberadaannya.

Salah satu program di LAZISMU Solo dalam pilar ekonomi yaitu penyaluran zakat produktif untuk modal UMKM. Bagi *mustahik* pelaku UMKM yang sedang dihadapkan pada permasalahan modal maka dapat mengajukan permohonan dengan menyerahkan syarat-syarat yang dibutuhkan pada LAZISMU Solo agar memperoleh bantuan modal. Dengan bantuan modal dari lembaga zakat dapat menghindarkan *mustahik* dari praktik riba seperti kredit modal yang ditawarkan oleh jasa keuangan konvensional.

⁸ Didin Hafifudin, *Agar Harta Berkah dan Bertambah*, (Jakarta: Gema Insani, 2007), hlm. 177.

Harus ada pengelolaan zakat yang tepat agar tujuan dan manfaat zakat dapat diwujudkan sesuai dengan syariat yang telah ditetapkan, pengelolaan zakat dimulai dengan perencanaan, pelaksanaan, pendistribusian dan juga pengawasan. Dalam berjalannya program modal UMKM terdapat satu kendala yang dihadapi oleh lembaga LAZISMU Solo dalam pengelolaan zakat dimana kendala tersebut terletak pada tahapan pengawasan/*controlling* atau disebut dengan proses evaluasi atas UMKM yang telah mendapat bantuan modal. Kendala tersebut disebabkan oleh terbatasnya jumlah tenaga kerja dan terbatasnya waktu sehingga proses evaluasi terhadap *mustahik* tidak dapat berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Control atau evaluasi sangat penting baik bagi kinerja organisasi guna memastikan bahwa rencana yang telah disusun bisa dijalankan dengan semestinya dan sesuai prosedur. Dengan adanya *control* dapat memonitoring jika ada penyimpangan dalam pelaksanaannya sehingga dapat segera dideteksi dan ada upaya pencegahan juga perbaikan.⁹

Untuk menemukan tindakan tepat dalam mengatasi kendala maka perlu adanya sistem pengendalian manajemen, pentingnya sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu bentuk dari penerapan kegiatan *control* terhadap tenaga kerja atau karyawan guna menelisik apakah ada kendala yang dihadapi, sehingga apabila terdapat suatu hambatan maka manajer dapat memberikan arahan atau masukan yang dapat menjadi motivasi bagi karyawan tersebut agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi atau lembaga.

⁹ Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*, (Malang: AE Publishing, 2020), hlm. 20.

Alasan penulis memilih LAZISMU Solo sebagai tempat penelitian karena ada beberapa hal diantaranya ialah lembaga LAZISMU Solo merupakan lembaga amil zakat yang telah mendapat akreditasi A yang artinya LAZISMU Solo sudah sangat baik dalam menjalankan tugasnya sebagai lembaga amil zakat. Khususnya pada bidang ekonomi LAZISMU Solo menyalurkan pada 3 program yakni gerobak usaha dengan jumlah penerima 48%, ban keuangan mikro sebesar 38% dan modal UMKM dengan jumlah penerima 20%. Namun pada praktiknya sendiri LAZISMU juga menghadapi suatu masalah dalam tahap kontrol atau evaluasi terhadap pihak penerima donasi karena terbatasnya jumlah tenaga kerja yang mengakibatkan waktu kontrol tidak dapat teratur sehingga perlu adanya langkah yang tepat guna menyelesaikan permasalahan tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik dan ingin melakukan penelitian skripsi guna mengetahui lebih dalam mengenai sistem pengendalian manajemen zakat produktif pada program modal UMKM di LAZISMU Solo, agar peneliti secara khusus dan masyarakat secara umum bisa melihat bagaimana peranan lembaga dalam mengelola zakat produktif sebagai modal bagi UMKM dan juga dapat mengetahui bagaimana lembaga menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

B. Rumusan Masalah

1. Apa kendala yang dihadapi dalam pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo?
2. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen model *levers of control* untuk mengatasi kendala dalam pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan kendala yang dihadapi dalam pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo.
2. Untuk menganalisa penerapan sistem pengendalian manajemen model *levers of control* untuk mengatasi kendala dalam pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini berguna sebagai sumbangan pemikiran terutama dalam hal sistem pengendalian manajemen pada lembaga amil zakat.
- b. Penelitian ini berguna sebagai bahan acuan bagi kajian untuk penulisan karya ilmiah yang mungkin akan dilakukan selanjutnya.
- c. Diharapkan hasil dari penelitian ini akan menjadi bahan bacaan edukasi dan menambah wawasan bagi masyarakat.

2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberi inspirasi maupun motivasi dalam hal penyelesaian masalah pada sistem pengendalian manajemen bagi siapa saja yang membutuhkannya.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu memecahkan masalah dan menemukan jalan keluar bagi kendala yang sebelumnya telah ada di LAZISMU Solo.

E. Kerangka Teori

1. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen berfokus pada aspek pengendalian atau sistem untuk mengendalikan, mengimplementasi dan pengendalian rencana. Sistem ini cocok diterapkan pada lingkungan bisnis yang stabil dengan intensitas persaingan rendah sebab visi, misi dan strategi organisasi tidak sering mengalami perubahan sehingga organisasi akan selalu fokus pada mengimplementasikan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan.¹⁰

Sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tidak menyimpang dari sasaran.¹¹

¹⁰ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 5.

¹¹ Wirawan ED Radianto, *Strategi dalam Konteks Pengendalian Manajemen*, (Surabaya: Universitas Ciputra, t.t.), hlm. 2.

2. *Levers of Control*

Dalam sistem pengendalian manajemen terdapat beberapa konsep kontrol yang disebut *levers of Control* berupa yang pertama ialah sistem kepercayaan (*Belief system*) yakni komunikasi secara formal oleh para manajer dalam memberikan dasar nilai, tujuan dan juga arahan organisasi, yang kedua ialah sistem interaktif (*Interactive system*) merupakan sistem yang digunakan manajer secara teratur oleh manajer sendiri dan karyawan dalam kegiatan pengambilan keputusan, ketiga adalah sistem batasan (*Boundary system*) ialah mengatur batasan perilaku organisasi dengan memastikan strategi di batasan yang telah ditentukan, dan keempat adalah ialah sistem diagnostik (*Diagnostic system*) merupakan sistem dalam memantau kinerja dan pembenahan apabila ada penyimpangan.¹²

3. **Pengelolaan Zakat Produktif**

Kata zakat merupakan *isim masdar* yang berasal dari kata *zaka-yazku-zakah* dengan kata dasarnya ialah *zaka* yang memiliki makna berkah, tumbuh, bersih, baik dan bertambah.¹³ Menurut terminologi zakat ialah jumlah tertentu dari harta yang diwajibkan oleh Allah SWT., untuk kita salurkan pada orang-orang yang berhak menerimanya.¹⁴ Sedangkan kata produktif berasal dari Bahasa Inggris yakni *Productive* yang artinya

¹² Suhardi, dkk, *Pengantar Ilmu Manajemen Teori dan Implementasi*, (Serang: Sada Kurnia Pustaka, 2022), hlm. 160-161.

¹³ Fakhruddin, *Fiqih dan Manajemen Zakat di Indonesia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 13.

¹⁴ Wahyono Hadi Parmono dan Ismunandar, *17 Tuntutan Hidup Muslim*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 237.

memberi banyak hasil, banyak menghasilkan, memberikan banyak hasil, banyak menghasilkan barang berharga, yang memiliki banyak hasil.

Dapat dikatakan zakat produktif apabila zakat yang diterima *mustahik* tidak dihabiskan dalam satu waktu namun dapat diubah menjadi sesuatu yang akan menghasilkan secara terus menerus, tujuannya untuk membantu usaha yang digeluti oleh *mustahik* agar dapat memenuhi kebutuhan jangka panjang.¹⁵

Pengelolaan zakat telah diatur secara resmi di Indonesia yang dikelola oleh lembaga pengelola zakat baik BAZNAS maupun LAZNAS dan mengenai pengelolaan zakat dapat dilihat melalui aspek penting berupa perencanaan, pelaksanaan, pendistribusian dan juga pengawasan yang mana menjadi tugas dan tanggungjawab amil.¹⁶

4. Modal (*Capital*)

Modal atau kekayaan merupakan suatu hal yang produktif atau dapat diproduktifkan dari harta dan aset atau segala sesuatu yang kita miliki yang diproduktifkan. Jadi modal atau kekayaan merupakan harta atau aset yang memiliki nilai (*valuable property/asset*).¹⁷

Modal bisa berwujud uang, barang, perlengkapan produksi, tenaga kerja maupun pengelolaan yang dapat menghasilkan barang baru. Modal usaha secara ilmu ekonomi merupakan bahan mentah maupun dana

¹⁵ Solikhul Hadi, *Manajemen Zakat Produktif*, (t.pn, t.t), hlm. 25.

¹⁶ Abd. Shomad, *Hukum Islam: Penormaan Prinsip Syariah dalam Hukum Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2012), hlm 413.

¹⁷ Rd. Budi Yuniarsa R. Sasraatmadja, *Seri Paradigma Baru: Harta vs Aset, Cara Cepat dan Pintar Memahami Aset*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008) ,hlm. 99.

berbentuk uang kas digabung dengan faktor produksi lain seperti tanah dan tenaga kerja yang dipadukan untuk menghasilkan barang baru.¹⁸

Dalam suatu usaha modal merupakan faktor penggerak dan penerus berjalannya kegiatan usaha, oleh sebab itu modal merupakan salah satu hal yang paling penting dari kegiatan produksi. Bagi usaha yang baru berdiri atau baru memulai kegiatan usaha, modal digunakan untuk membangun dan menjalankan usahanya, sedangkan bagi usaha yang telah berdiri lama modal difungsikan sebagai pengembang dan juga untuk melebarkan sasaran pasar dari kegiatan usaha yang dijalani.¹⁹

5. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merujuk pada usaha produktif dalam bidang ekonomi milik perorangan atau badan usaha, UMKM diartikan pula bisnis oleh individu, rumah tangga atau badan usaha dengan skala kecil.²⁰ Adapun penjelasan dari masing-masing kategori UMKM sebagai berikut;

- a. Usaha Mikro, yakni usaha atau badan usaha yang memiliki aset bersih per tahun sebesar Rp50.000.000 tidak termasuk aset tanah dan bangunan tempat usaha berdiri. Ciri-ciri dari usaha mikro seperti belum melakukan administrasi keuangan dengan sistematis, tidak mudah mendapatkan pinjaman modal dari perbankan, produk yang

¹⁸ Mimit Primyastanto, *Evapro (Evaluasi Proyek) Teori dan Aplikasi pada Usaha Pembesaran Ikan Sidat (Anguilla sP)*, (Malang: UB Media, 2016), hlm. 55.

¹⁹ *Modul Akses Permodalan*, (Penerbit Lakeisha, t.t.), hlm. 28-29.

²⁰ Martha Rianty dan Firdaus Sianipar, *Koperasi dan UMKM*, (Palembang: Afwan Smart Media, 2021), hlm. 13.

ditawarkan kerap berubah-ubah dan bentuk usahanya cenderung kecil. Contoh usaha mikro diantaranya ialah warung kelontong, peternak ayam, peternak bebek, peternak ikan lele, tukang cukur, dan usaha lain yang sejenis.²¹

- b. Usaha Kecil, yakni usaha yang dikelola perorangan yang bukan termasuk badan usaha. Jumlah aset yang dimiliki tidak lebih dari Rp300.000.000 per tahun tidak termasuk aset tanah dan bangunan tempat usaha berdiri. Ciri-ciri dari usaha kecil ialah tidak memiliki sistem pembukuan, sulit dalam memperbesar usaha, usaha bukan termasuk ekspor-impor dengan modal yang terbatas. Contoh usaha yang termasuk usaha kecil diantaranya koperasi, *minimarket*, toko serba ada (Toserba) dan usaha yang sejenis.²²
- c. Usaha Menengah, ialah usaha yang memiliki aset sebesar Rp500.000.000 per tahun tidak termasuk aset tanah dan bangunan tempat usaha berdiri. Ciri-ciri dari usaha menengah seperti manajemen usaha yang telah modern juga terdapat sistem administrasi keuangan meskipun modelnya terbatas. Contoh usaha yang termasuk dalam usaha menengah diantaranya perkebunan, perdagangan ekspor-impor, ekspedisi muatan kapal laut dan usaha lain yang sejenis.²³

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid., hlm. 14.

F. Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian ini penulis menjadikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai referensi dan acuan penulis dalam melakukan penelitian guna memperbanyak bahan kajian dalam penelitian kali ini, adapun beberapa sumber tersebut antara lain:

1. Skripsi Natasya Agustia Sari (2023) yang berjudul “Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dalam Penerimaan dan Penyaluran Zakat pada Kantor BAZNAS Kota Medan”²⁴, penelitian mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen pada proses penerimaan dan penyaluran zakat yang dilakukan di Lembaga pengelola zakat yakni BAZNAS Kota Medan dengan metode keabsahan data triangulasi dengan membandingkan hasil observasi dan wawancara yang diperoleh ketika melakukan penelitian.

Perbedaan antara penelitian yang terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada metode pengumpulan data, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan metode triangulasi dengan membandingkan hasil observasi dan wawancara, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode deskriptif kualitatif yakni pengumpulan data melalui proses wawancara dan dokumentasi.

2. Jurnal Gisela Marshella Annette Warouw, Sony Pangarapan, Rudy J. Pusung (2022) yang berjudul “Penerapan Model *Four Of Levers* Dalam

²⁴ Natasya Agustia Sari, “Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dalam Penerimaan dan Penyaluran Zakat pada Kantor BAZNAS Kota Medan”, *Skripsi*, Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2023.

Meningkatkan Kinerja Perusahaan Hotel Sintesa Peninsula Manado”²⁵ membahas mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada di Hotel Sintesa Peninsula Manado dengan menggunakan model *levers of control*. Metode penelitian termasuk metode kualitatif yang bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan *levers of control* dan melihat gambaran mengenai masalah yang ada di Hotel Sintesa Peninsula Manado.

Perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokasi penelitian, pada penelitian sebelumnya dilakukan di hotel yakni Hotel Sintesa Peninsula Manado sedangkan penelitian yang akan dilakukan di lembaga pengelola zakat yakni LAZISMU Solo. Sedangkan persamaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan ialah sama-sama menggunakan metode kualitatif dan penggunaan teori sistem pengendalian manajemen dengan model *levers of control*.

3. Jurnal dari Nensi Laurence Nggai dan Wiyono Pontjoharyo (2019) dengan judul “Penerapan *Action* dan *Result Control* untuk Mengatasi *Motivational Problem* pada BANK NTT KCU Surabaya.”²⁶ Membahas mengenai penerapan *action control* dan *result control* dalam sistem pengendalian organisasi untuk karyawan di BANK NTT KCU. Yang mana penerapan teori-teori tersebut dapat digunakan untuk memberikan masukan dalam

²⁵ Gisela Marshella Annette Warouw, dkk, “Penerapan Model *Four Of Levers* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Hotel Sintesa Peninsula Manado,” *MSEJ : Manajemen Studies and Entrepreneurship Journal*, Vol 3 Nomor 5, 2022

²⁶ Nensi Laurence Nggai dan Wiyono Pontjoharyo, “Penerapan *Action* dan *Result Control* untuk Mengatasi *Motivational Problem* pada BANK NTT KCU Surabaya,” *Calyptra*, Vol 7 Nomor 2, 2019.

mengatasi masalah yang ada dalam pelaksanaan kegiatan di BANK NTT KCU yang sesuai dengan langkah-langkah pengendalian manajemen selanjutnya.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni jika pada penelitian terdahulu melakukan penelitian di lembaga perbankan yakni di Bank NTT KCU Surabaya dan menggunakan sistem pengendalian manajemen dengan teori *action control* dan *result control* sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan meneliti pada lembaga pengelola zakat yakni di LAZISMU Solo dengan penerapan sistem pengendalian manajemen menggunakan teori *levers of control*.

G. Metode Penelitian

1. Jenis penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) yakni bentuk penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan. Metode kualitatif merupakan prosedur penelitian berupa susunan kata baik secara tertulis maupun secara lisan yang berasal dari orang maupun perilaku yang diamati tujuannya untuk mendefinisikan suatu fenomena.²⁷ Penelitian akan dilakukan di LAZISMU Solo dengan cara mengumpulkan informasi dari wawancara langsung dan dokumentasi mengenai sistem pengendalian manajemen zakat produktif pada program modal UMKM. Data yang

²⁷ Helaluddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik*, (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), hlm. 11.

diperoleh berguna dalam memberikan pemahaman mendalam untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan oleh peneliti di lapangan, setelah itu hasil dari penelitian akan dituangkan dalam laporan penelitian.

2. Sumber data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini maka penulis memperoleh data dari dua jenis sumber data, yakni sebagai berikut;

- a. Data primer, yakni data yang berasal langsung dari subjek/objek yang akan diteliti dengan melakukan kegiatan tanya jawab dengan pihak yang bersangkutan.²⁸ Data primer berupa informasi atau keterangan yang diperoleh dari pihak Direktur/Manajer Area dan juga petugas/staff dari divisi yang bersangkutan mengenai sistem pengendalian manajemen yang ada di LAZISMU Solo.
- b. Data sekunder, yakni data yang diperoleh dari data-data yang sudah ada dan tersedia sebelumnya seperti dari perpustakaan maupun penelitian terdahulu dan juga sumber-sumber lain seperti dari Internet, dengan kata lain data sekunder ialah data yang sudah dalam bentuk jadi.²⁹ Dalam penelitian ini penulis juga akan mengambil sumber dari data yang telah ada sebelumnya seperti dari buku, jurnal, penelitian maupun skripsi yang telah dilakukan sebelumnya.

²⁸ Rianto Adi, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, (Jakarta: Granit, 2004), hlm. 57.

²⁹ Ibid.

3. Lokasi penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di LAZISMU Solo yang beralamat di Jl. Teuku Umar No. 5 Keprabon, Surakarta, Jawa Tengah.

4. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan guna menjadi acuan jawaban dari rumusan masalah yang telah dikemukakan oleh penulis, pengumpulan data dilakukan dengan sistematis dan standar.³⁰ Dalam penelitian ini akan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data diantaranya ialah;

- a. Wawancara. Berupa pertemuan secara langsung yang direncanakan antara pewawancara dengan pihak yang diwawancarai tujuannya untuk menerima atau memberikan informasi yang diperlukan. Percakapan langsung yang terjadi bermaksud untuk memperoleh keterangan, pendirian dan pendapat secara lisan dari orang yang disebut informan.³¹ Dalam hal wawancara penulis akan mencari informasi dari pihak LAZISMU Solo secara langsung dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen zakat produktif program modal UMKM baik dari pihak Direktur/Manajer Area dan juga petugas/staff dari divisi yang bersangkutan.

³⁰ Mamik, *Metodologi Kualitatif*, (Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2015), hlm. 103.

³¹ Ibid., hlm. 108-109.

- b. Dokumentasi. Merupakan data yang bersumber dari hal lain yang bukan manusia (*non-human resources*) yang dapat berupa dokumen, foto dan bahan statistik. Dokumentasi bisa berupa buku harian, notula rapat, laporan berkala, jadwal kegiatan, peraturan pemerintah, anggaran dasar, rapor siswa, surat resmi dan lain sebagainya.³² Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dapat berasal dari laporan kegiatan juga catatan-catatan lain di LAZISMU Solo.

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data menurut model Miles and Huberman di mana dalam menganalisis data dilakukan interaktif dan secara terus-menerus sehingga data menjadi jenuh. Analisis data dalam penelitian ini melewati beberapa tahapan berupa :

- a. Reduksi data, ialah tahap merangkum informasi yang akan menjadi pokok penelitian dan fokus pada yang hal-hal penting untuk dapat ditemukan tema dan polanya, data harus dijaga agar tetap muncul dalam penelitian. Dapat dikatakan pula bahwa reduksi data ialah menyederhanakan data-data yang ditemui selama penelitian.³³
- b. Penyajian/*display*, memaparkan informasi yang telah diperoleh lalu disusun dan mungkin dapat ditarik kesimpulannya. Data pada

³² Ibid., hlm. 115.

³³ Sandu Siyoto dan Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), hlm. 122.

penelitian kualitatif biasanya berupa narasi yang mana perlu adanya penyederhanaan dengan tanpa mengurangi isinya.³⁴

- c. Kesimpulan/verifikasi, dalam tahap ini peneliti akan menyampaikan kesimpulan dari data-data yang sudah terkumpul. Tujuannya ialah untuk menemukan makna data dengan cara mencari hubungan, persamaan dan perbedaan. Kesimpulan dapat ditarik pula dengan cara membandingkan kesesuaian subjek penelitian dengan makna dari konsep-konsep dalam penelitian.³⁵

H. Sistematika Penulisan

Agar pemaparan isi dari penelitian dapat dipahami dengan mudah dan mendapatkan gambaran yang lebih jelas maka peneliti akan menjabarkan mengenai sistematika penulisan pada laporan penelitian skripsi dalam lima bab yang meliputi;

Bab I, Pendahuluan. Bab ini berisi penjelasan mengenai permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini dan dituangkan pada bagian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka teori, tinjauan pustaka, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II, Sistem Pengendalian Manajemen Model *Levers of Control* dalam Pengelolaan Zakat Produktif dan Modal UMKM. Bab ini berisi mengenai landasan teori atau teori umum yang relevan dengan penelitian. Teori-teori tersebut yang nantinya berfungsi untuk menganalisis data yang telah diperoleh.

³⁴ Ibid., hlm. 123.

³⁵ Ibid., hlm. 124.

Bab III, Sistem Pengendalian Manajemen Model *Levers of Control* dalam Mengatasi Kendala pada Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo. Bab ini berisi data penelitian berupa gambaran umum dari lembaga yang menjadi tempat penelitian yakni LAZISMU Solo juga program zakat produktif sebagai modal UMKM dan permasalahan yang dihadapi dalam proses pengelolaan zakat produktif dan penyelesaiannya dengan fungsi sistem pengendalian manajemen model *levers of control*.

Bab IV, Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Model *Levers of Control* dalam Mengatasi Kendala pada Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo. Bab ini berisi analisis data penelitian yang telah dikumpulkan dengan teori-teori yang telah dituangkan dalam bagian teori dan tinjauan umum.

Bab V, Kesimpulan. Bab ini merupakan penutup dari laporan penelitian. Pada bagian penutup akan memuat kesimpulan dan saran-saran sebagai jawaban dari permasalahan yang diangkat oleh peneliti dan berguna secara teoritis maupun secara praktis.

BAB II

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF DAN MODAL UMKM.

A. Sistem Pengendalian Manajemen

1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem penyampaian informasi yang membantu manajer mengambil keputusan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen penting guna membangun strategi juga mendukung penerapan strategi yang disengaja, menentukan langkah operasional dalam penerapan strategi yang ada, mengaplikasikan harapan bersama, menentukan prioritas dalam peningkatan operasional, menetapkan target juga meminimalkan permasalahan yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan.¹ Sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan sebagai bentuk koordinasi antara manajer dengan karyawan guna melihat hasil dan menetapkan solusi apabila ditemui suatu masalah.²

2. Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam proses pengendalian kita membutuhkan beberapa elemen, diantaranya ialah:

¹ Yusar Sagara, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Depok: Rajawali Pers, 2021), hlm. ix-x.

² Iin Rosini, *Sistem Pengendalian Manajemen Berorientasi Keberlanjutan*, (Indramayu: Penerbit Adab, 2020), hlm. 16

- a. Detektor-elemen yakni unsur *identifier* atau mencari informasi tentang apa yang sebenarnya terjadi dalam pelaksanaan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Asesor-elemen yakni menilai apakah proses yang terjadi di lapangan sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- c. Efektor-elemen yakni usaha mengubah proses apabila ada proses yang berjalan tidak sesuai dengan prosedur yang semestinya.
- d. Jaringan komunikasi-elemen untuk menghubungkan informasi dari detektor dengan asesor maupun asesor dengan efektor.³

3. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam penerapan segala suatu proses pastilah ada tujuan yang ingin dicapai, begitu pula dalam SPM ada beberapa tujuan spesifik nya yakni:

- a. Mengomunikasikan tujuan organisasi dengan jelas
- b. Memastikan bahwa seluruh anggota organisasi paham akan tindakan spesifik yang harus diambil dalam mencapai tujuan organisasi
- c. Mengomunikasikan hasil tindakan di seluruh organisasi
- d. Memastikan bahwa para manajer dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kerap berubah.⁴

³ Yusar Sagara, *Sistem Pengendalian Manajemen...* hlm. 2-3.

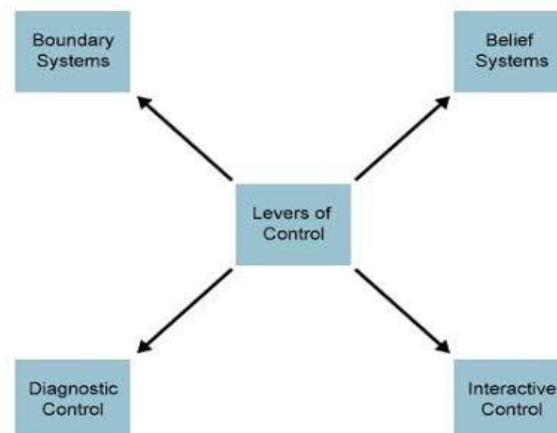
⁴ Ibid., hlm. 10.

B. *Levers of Control*

1. Definisi *Levers of Control*

Levers of control merupakan model yang difokuskan untuk pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen, metode ini dianggap memiliki pandangan lebih luas dalam penerapan strategi karena terdiri atas 4 elemen yang digunakan bersama-sama dan bukan salah satunya saja, empat aspek *levers of control* terdiri dari 4 dari sistem kepercayaan (*beliefs system*), sistem interaktif (*interactive system*), sistem batasan (*Boundary system*) dan sistem diagnostik (*diagnostic system*).⁵

Gambar 1
Levers of Control



2. Aspek *Levers of Control*

- a. Sistem Kepercayaan (*Beliefs system*), sistem penyampaian definisi organisasi secara formal oleh para manajer dalam memberikan nilai

⁵ Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to drive Strategy Renewal*, (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

dasar, visi dan misi, tujuan dan arah organisasi. Dimana akan terjadi komunikasi formal antara manajer senior yang dilakukan dengan sistematis serta memberikan nilai-nilai dasar untuk dapat menentukan tujuan dan strategi organisasi.⁶ Sistem ini bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk meneliti, menciptakan, berinovasi dan mengejar peluang.

- b. Sistem Interaktif (*Interactive system*), sistem yang memungkinkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Sistem pengendalian interaktif dapat diadakan sebagai sarana dalam menyampaikan ide, gagasan, inisiatif maupun strategi yang disampaikan oleh karyawan karena ketidakpastian strategi yang ada di organisasi.
- c. Sistem Batasan (*Boudary system*), sistem yang berisi batasan perilaku anggota organisasi dan memastikan strategi dalam batasan yang telah ditentukan, sistem batasan juga digunakan untuk mencari peluang dan inovasi. Sistem batasan berperan dalam menetapkan batas lewat aturan, kode etik, sistem perencanaan strategis dan pedoman untuk menghindari risiko. Penyampaian sistem batasan sesuai dengan arahan dari manajer kepada karyawan mengenai standar yang berlaku di organisasi.⁷
- d. Sistem Diagnostik (*Diagnostic system*), sistem yang digunakan oleh manajer untuk menilai hasil dan memperbaiki penyimpangan yang

⁶ Iin Rosini, *Sistem Pengendalian Manajemen....*, hlm 22.

⁷ Ibid.

terjadi, dapat dilihat perbandingan pola yang ditentukan dengan hasil yang telah dicapai. Sistem diagnostik berkaitan dengan kegiatan memantau, mengevaluasi anggaran, sistem perencanaan laba, pencapaian target dan sistem pemantauan kegiatan. Sistem diagnostik digunakan untuk memotivasi, mengawasi dan memacu pencapaian target melalui adanya sistem *reward*.⁸

C. Pengelolaan Zakat Produktif

1. Definisi Zakat Produktif

Zakat menurut bahasa berasal dari kata “*zakka, yuzakki, tazkiyatan, zakaatan*” yang memiliki arti *thoharoh* (membersihkan atau menyucikan), *namaa`* (tumbuh atau berkembang). Sedangkan menurut istilah zakat memiliki arti mengeluarkan sebagian dari harta benda atas perintah Allah SWT., sebagai *shodaqoh* wajib dan diberikan kepada golongan orang yang telah ditentukan dalam hukum Islam.⁹ Kata Produktif berasal dari Bahasa Inggris yaitu “*Productive*” artinya banyak menghasilkan, memberikan banyak hasil, banyak menghasilkan barang-barang berharga, yang mempunyai hasil baik. Dalam pengertian ini produktif merupakan kata yang disifati oleh kata zakat yakni zakat yang didistribusikan bersifat produktif.¹⁰

⁸ Ibid.

⁹ Ahmad Hudaifah dkk, *Sinergi Pengelolaan Zakat di Indonesia*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), hlm. 3.

¹⁰ Abdul Wasik, “Menelaah Kembali Prinsip Zakat Produktif (Upaya Mengubah Masyarakat Konsumtif Menuju Masyarakat Produktif)”, *Jurnal Al-Hukmi*, Vol. 1 Nomor 2, 2020, hlm. 169.

Secara terminologi zakat produktif ialah bentuk pemberian zakat kepada *mustahik* yang tidak dihabiskan secara cuma-cuma namun dana zakat tersebut dapat dikembangkan lagi dalam bentuk modal yang difungsikan untuk membantu usaha yang dijalankan *mustahik* agar dapat menghasilkan karya. Sehingga dengan usaha mereka diharapkan dapat mencukupi kebutuhan hidup dalam jangka waktu yang panjang.¹¹ Adapun pandangan ulama terhadap zakat produktif yakni;

- a) Pandangan Ulama Klasik, sebenarnya tidak ada keterangan yang tegas dari Nabi Muhammad SAW., tentang keharusan penyaluran zakat secara konsumtif ataupun dalam bentuk pemberian modal (produktif). Oleh sebab itu para imam atau pemerintah mendapat peluang dalam melakukan ijtihad dengan mendistribusikan zakat sesuai dengan kebutuhan *mustahik* sesuai batas-batas dalam At-Taubah ayat 60 yang memungkinkan penyaluran zakat dalam bentuk modal usaha tentunya dengan melihat hadits-hadits juga pandangan ulama. Seperti contohnya Imam al-Nawawi memberikan zakat dalam bentuk modal perniagaan dan alat perkakas bagi fakir miskin yang memiliki keterampilan, Mu`az mengatakan pada penduduk Yaman yang memiliki keterampilan membuat kain, celupan dan kemahiran tekstil dan tenun untuk menyerahkan zakat dalam bentuk baju atau pakaian sebagai pengganti zakat karena dianggap lebih memudahkan mereka, jadi zakat harta dapat dipungut dalam bentuk nilai atau harga benda

¹¹ Ibid., hlm. 162.

- yang dizakatkan sehingga mempermudah dan juga penyalurannya dalam bentuk modal usaha bagi *mustahik* yang mempunyai keahlian.¹²
- b) Pandangan Ulama Kontemporer, sebagaimana telah dijelaskan penyaluran zakat sesuai Al-Qur`an ditekankan pada golongan fakir dan miskin yang berada pada urutan awal, hal tersebut berarti tujuan zakat ialah untuk menumpaskan kemiskinan. Salah satu pengembangan dalam pendayagunaan zakat ialah keputusan Tim penyidikan dan konferensi zakat DKI Jakarta yang menekankan penyaluran zakat dalam bentuk pemberian modal untuk aktivitas ekonomi yang bersifat produktif.¹³ Zakat tidak hanya untuk menyantuni masyarakat miskin dalam hal konsumtif bersifat temporer semata namun lebih dari itu zakat memiliki tujuan untuk menghapuskan kemiskinan permanen dalam bidang perekonomian.¹⁴

2. Landasan Hukum

Jika merujuk pada Al-Qur`an dan Hadits juga pandangan ulama dapat dikatakan bahwa zakat produktif itu diperbolehkan meski tidak dikatakan sangat dianjurkan untuk dilakukan.¹⁵ Istilah zakat sering kali muncul dalam Al-Qur`an maupun Hadits, buktinya tidak kurang dari 82 kali disebut dalam ayat Al-Qur`an, diantaranya 30 kali disebut dengan kalimat

¹² Armiadi Musa, *Pendayagunaan Zakat Produktif: Konsep, Peluang dan Pola Pengembangan*, (Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh, 2020), hlm. 107.

¹³ Ibid., hlm. 110.

¹⁴ Syaqui al-Fanjari, *Al-Islam wa al-Daman al-Ijtima`i*, (Riyadh: Dar al-Tasqif, 1400 H), hlm. 81.

¹⁵ Arimadi Musa, *Pendayagunaan Zakat Produktif...* hlm 93.

ma`rifah yang maknanya adalah zakat harta dan 28 ayat lainnya dibarengi dengan perintah menjalankan shalat. Contoh ayat Al-Qur`an dan Hadits yang menjadi landasan hukum zakat diantaranya ialah;

a. Perintah untuk menunaikan zakat

1) QS. An-Nur ayat 56

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ (٥٦)

Artinya:

“Dirikanlah salat, tunaikanlah zakat dan taatlah kepada Rasul (Nabi Muhammad) agar kamu dirahmati.” (QS. An-Nur ayat 56)

2) QS Ar-Rum ayat 39

وَمَا آتَيْتُم مِّن رَّبًّا لِّيَرْبُوًّا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُوا عِنْدَ اللَّهِ ۖ وَمَا آتَيْتُم

مِّن زَكَاةٍ تُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ (٣٩)

Artinya:

“Riba yang kamu berikan agar berkembang pada harta orang lain, tidaklah berkembang dalam pandangan Allah. Adapun zakat yang kamu berikan dengan maksud memperoleh keridaan Allah, (berarti) merekalah orang-orang yang melipatgandakan (pahalanya).” (QS Ar-Rum ayat 39)

3) Hadits riwayat Bukhari dan Muslim dari Abdullah bin Umar

Dari `Abdullah r.a berkata Rasulullah SAW bersabda: “Islam dibina atas lima perkara: Pengakuan (syahadat) bahwa tidak ada Tuhan selain Allah, dan Muhammad Hamba dan Rasulnya; Mendirikan Shalat, Membayar Zakat; Haji ke Baitullah; dan Puasa Ramadan.”¹⁶

b. Perintah untuk mengumpulkan zakat

At-Taubah ayat 103

¹⁶ Ibid., hlm. 2-4.

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ

سَكَنٌ لَّهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ١٠٣

Artinya:

“Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan dan membersihkan mereka dan mendoakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-Taubah ayat 103)

c. Landasan Hukum Zakat Produktif

Dasar hukum mengenai zakat produktif memang tidak diterangkan secara lugas dalam Al-Qur`an, Hadits dan Ijma`, namun tidak menutup kemungkinan bahwa zakat produktif dapat diaplikasikan. Adapun salah satu hadis yang menyinggung mengenai zakat produktif ialah hadis riwayat Muslim yang artinya;

“Ambillah dahulu, setelah itu milikilah (berdayakanlah) dan sedekahkan kepada orang lain dan apa yang datang kepadamu dari harta semacam ini sedang engkau tidak membutuhkannya dan bukan engkau minta, maka ambillah. Dan mana-mana yang tidak demikian maka janganlah engkau turutkan nafsumu”. (HR Muslim).

Maksud dari kata milikilah diartikan sebagai perintah berdayakanlah yakni merujuk pada zakat yang harus di kembangkan atau diproduktifkan agar menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dan dapat menunjang keberlangsungan hidup dari penerimanya.¹⁷

3. Syarat dan Rukun Zakat

Syarat dari zakat yakni kefarduannya untuk *muzakki*, diantara syarat-syarat zakat itu adalah;

¹⁷ Dwi Putra Jaya dan Hurairah, “Zakat Produktif Sebagai Modal Usaha Masyarakat (Studi Badan Amil Zakat Kota Bengkulu)”, *Al-Imarah*, Vol. 5 Nomor 2, 2020, hlm. 230.

- a. Islam, zakat hanya diwajibkan bagi orang-orang yang beragama Islam sebab zakat merupakan ibadah *mahdah* sehingga orang kafir tidak diperintahkan untuk membayar zakat.
- b. Baligh dan Berakal, zakat tidak diwajibkan pada anak kecil dan orang gila, seperti halnya ketentuan untuk ibadah salat dan puasa.¹⁸
- c. Merdeka, zakat diwajibkan atas orang-orang yang bebas dan tidak wajib atas hamba sahaya sebab mengeluarkan zakat harus berasal dari harta yang dimiliki secara penuh.
- d. Zakat berasal dari harta yang wajib dizakati, diutamakan produktif dan berkembang.
- e. Harta yang dizakati sudah mencapai nishab, maksud nishab merupakan tanda atau kadar-kadar dari harta zakat yang telah ditentukan syara`.
- f. Harta yang dizakati merupakan milik penuh.
- g. Harta yang dizakati berada di kekuasaan pemilik atau harta tersebut dimiliki secara asli dan bukan merupakan harta yang berasal dari utang.
- h. Kepemilikan harta telah mencapai haul satu tahun, yakni jangka waktu harta menjadi milik *muzakki*.¹⁹

Sedangkan rukun zakat ialah mengeluarkan sebagian dari harta dan menyerahkannya pada amil zakat ataupun menjadikannya milik *mustahik*.

Maka dapat dikatakan rukun zakat itu meliputi;

¹⁸ Ibid., hlm. 231.

¹⁹ Ibid.

- a. Ada *Muzakki*
- b. Ada *Mustahik*
- c. Ada harta yang telah mencapai nishab dan haul.
- d. Adanya Amil.²⁰

4. Jenis-Jenis Zakat

- a. Zakat Fitrah, merupakan zakat yang wajib dikeluarkan oleh setiap muslim pada bulan Suci Ramadan menjelang Hari Raya Idul Fitri. Besaran zakat yang dikeluarkan yakni 2,5 kg atau 3 Liter beras atau bisa diganti dengan membayar sejumlah uang yang senilai 2,5 kg atau 3 Liter beras. Wajib zakat tidak hanya membayarkan zakat atas dirinya sendiri namun juga atas orang-orang dalam tanggungannya seperti orang tua maupun anak-anaknya.²¹
- b. Zakat Maal (Harta), ialah segala sesuatu yang ingin dimiliki, dimanfaatkan dan disimpan oleh manusia. Yang termasuk jenis harta yang wajib untuk dizakati ialah;
 - 1) Zakat binatang ternak (*zakah al-an am*)

Yang termasuk dari binatang ternak di sini ialah unta, sapi betina, kerbau dan kambing. Binatang-binatang tersebut wajib dizakati apabila mencari makan sendiri dalam penggembalaan, jadi binatang yang diberi makan pemilik atau untuk dipekerjakan tidak ada kewajiban untuk dizakati. Adapun syarat-syarat zakat binatang ternak ialah telah mencapai nishab, genap satu tahun

²⁰ Ibid., 232.

²¹ (Pedoman Zakat, 2021), hlm. 9.

(haul), bukan hewan yang digunakan sebagai modal untuk mendapatkan hasil, dapat berkembang biak dengan sendiri atau tidak perlu adanya usaha berat dalam mengeluarkan modal.²²

2) Zakat harta kekayaan (*zakah an-nuqud*)

Zakat yang berasal dari harta yang disimpan baik itu berupa modal/tabungan, dapat dikategorikan seperti emas, perak, batu berharga, uang tunai, tabungan, deposito, cek dan saham. Besaran zakatnya adalah 2,5% dengan nishab 94 gram emas.²³

3) Zakat Hasil Pertanian

Hasil pertanian yang berupa buah-buahan dan biji-bijian wajib dikenakan zakat. Besaran zakat yang harus dikeluarkan sebesar 5% apabila dalam pemeliharaannya memerlukan biaya pengairan dan 10% apabila dalam pemeliharaannya tidak memerlukan biaya pengairan. Besar nishab bagi zakat pertanian senilai dengan 1.350 kg gabah atau 750 kg beras dan dibayarkan zakatnya setiap kali panen.²⁴

4) Zakat Perniagaan (*zakah at-tijarah*)

Zakat yang berasal dari segala bentuk usaha seperti perniagaan(ekspor-impor, toko, warung, kios, pabrik, industri dan tempat usaha lainnya), jasa, juga keuntungan-keuntungan lainnya yang didapatkan dari jalan yang halal. Zakat perniagaan harus

²²Armiadi Musa, *Pendayagunaan Zakat Produktif...* hlm. 57.

²³ Shomad, *Hukum Islam: Penormaan Prinsip Syariah dalam Hukum Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 405.

²⁴ Ibid., hlm. 407.

dikeluarkan apabila telah memenuhi syarat seperti mencapai haul satu tahun dengan nishab senilai dengan 94 gram emas dan besar zakat yang harus dibayarkan sebesar 2,5%.²⁵

5) Zakat Barang Temuan (*zakah ar-rikaz*)

Merupakan harta yang diperoleh dengan cara tidak disengaja seperti penemuan, peninggalan, harta karun dan sejenisnya. Besar zakat adalah 20% dari harta yang harus dibayarkan setelah barang tersebut diperoleh.²⁶

5. Golongan Penerima Zakat

Orang-orang yang pantas menerima zakat sudah ditentukan dalam Al-Quran jadi tidak sembarang orang bisa memperoleh zakat. Dimana orang-orang yang berhak menerima zakat telah diatur dalam QS At-Taubah ayat 60 sebagai berikut;

إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ
وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (٦٠)

Artinya:

“sesungguhnya zakat itu hanya untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui Lagi Maha Bijaksana.” (QS At-Taubah ayat 60)

²⁵ Ibid., hlm. 405-406.

²⁶ Ibid., hlm. 407.

Definisi golongan penerima zakat/*mustahik* sesuai dengan ayat di atas adalah sebagai berikut:

a. Fakir

Orang yang tergolong fakir adalah keadaan dimana seseorang amat sengsara hidupnya sebab tidak memiliki harta benda maupun tenaga untuk dapat memenuhi kebutuhan primer/dasar. Dengan kata lain fakir adalah orang yang tidak memiliki pekerjaan/usaha dan tidak berpenghasilan tetap untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Miskin

Yaitu orang yang dalam hidupnya tidak dapat berbuat banyak karena terhalang modal dan fasilitas. Miskin ialah orang yang memiliki penghasilan namun tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan atau masih kekurangan.

c. Amil

Dalam fiqh amil diartikan sebagai “*orang yang diangkat oleh pemerintah (imam) untuk mengumpulkan dan mendistribusikan zakat kepada orang yang berhak menerimanya*”. Di Indonesia kata amil juga digunakan sebagai istilah bagi orang yang diamanahkan untuk mengurus zakat. Amil yang tidak mendapat gaji khusus dari pemerintah atas pengelolaan zakat berhak menerima dana zakat sebagai penghargaan atas dedikasi mereka dalam mengurus zakat.²⁷

²⁷ Kementerian Indonesia Direktorat Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat Tahun 2013, *Panduan Zakat Praktis*, hlm. 62.

d. Mualaf

Dalam fiqih zakat mualaf didefinisikan sebagai orang yang dijinakkan hatinya untuk memeluk Islam atau berkenan untuk tidak mengusik umat Islam agar tetap pada keyakinan mereka memeluk Islam atau kewibawaan mereka untuk menarik orang non muslim untuk bersedia memeluk agama Islam.

e. Riqab

Riqab merupakan budak (hamba) yang diberikan kesempatan oleh tuannya untuk mengumpulkan harta guna menebus dirinya sendiri. Oleh sebab itu riqab termasuk golongan yang berhak menerima zakat guna mengeluarkan ia dari masalah yang menderanya. Akan tetapi seorang riqab tidak diperkenankan menerima zakat dari tuannya sebab akan terjadi perputaran harta di tempat atau kemanfaatan zakat akan kembali lagi pada pembayarnya.

f. Gharimin

Golongan gharim ialah orang yang memiliki hutang untuk kepentingan bukan dalam jalan kemaksiatan namun tidak mampu melunasi hutangnya tersebut. Oleh sebab itu maka gharim berhak menerima zakat, pemberian zakat pada gharim hanya sekadar untuk melunasi hutangnya.²⁸

²⁸ Ibid., hlm. 66-68

g. Fi Sabillillah

Secara harfiah memiliki arti “*jalan menuju (ridha) Allah*” sehingga kata fi sabillillah memiliki cakupan sangat luas sebab banyak hal-hal baik yang disukai Allah SWT., misalnya golongan fi sabillillah ialah tentara yang berperang mempertahankan agama Allah, mendirikan sekolah, rumah sakit, perpustakaan dan lain sebagainya.

h. Ibnu Sabil

Ibnu Sabil ialah orang yang melakukan perjalanan dalam hal kebajikan dan bukan untuk kemaksiatan, contohnya seperti perjalanan menuntut ilmu, berziarah ke makam wali dan lain sebagainya.²⁹

6. Pengelolaan Zakat Produktif

Di Indonesia zakat produktif diatur dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat Pasal 27 yakni;

- a. Zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat.
- b. Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan apabila kebutuhan dasar *mustahik* telah terpenuhi.
- c. Ketentuan lebih lanjut mengenai pendayagunaan zakat untuk usaha produktif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Menteri.³⁰

²⁹ Ibid., hlm. 68-69.

³⁰ Abdul Wasik, “Menelaah Kembali Prinsip Zakat...hlm. 168.

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

- a. Pengelolaan Zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
- b. Badan Amil Zakat Nasional yang selanjutnya disebut BAZNAS adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional.
- c. Lembaga Amil Zakat yang selanjutnya disingkat LAZ adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
- d. Unit Pengumpul Zakat yang selanjutnya disingkat UPZ adalah satuan organisasi yang dibentuk oleh BAZNAS untuk membantu pengumpulan zakat.
- e. Hak Amil adalah bagian tertentu dari zakat yang dapat dimanfaatkan untuk biaya operasional dalam pengelolaan zakat sesuai dengan syariat Islam.
- f. Undang-Undang adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.
- g. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama.³¹

Sesuai dengan Undang-Undang tentang Pengelolaan zakat ada tiga Pengelola Zakat yang diakui di Indonesia, adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) dan

³¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014.

Pengelola Zakat Perorangan atau beberapa orang yang bertempat di daerah yang tidak dapat dijangkau oleh BAZNAS maupun LAZNAS dengan syarat telah diakui oleh BAZNAS atau LAZNAS tingkat Kabupaten.³²

Dilihat dari undang-undang tentang pengelolaan zakat disebutkan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat akan tetapi tidak menyebutkan fungsi pengawasan. Fungsi pengawasan pun sebenarnya hal yang penting dalam pengelolaan zakat jadi kita juga perlu memperhatikan tahapan pengawasan.³³

7. Penyaluran Zakat Produktif

Dalam praktiknya zakat produktif bisa disalurkan dengan beberapa cara yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan atau situasi yang ada, berikut ini adalah beberapa macam penyaluran zakat produktif meliputi:

a. Metode penyaluran

Metode penyaluran zakat produktif dikategorikan menjadi dua macam yakni;

- 1) Produktif Konvensional, dimana pemberian kepada *mustahik* berupa barang-barang yang bersifat produktif, diharapkan dengan pemberian tersebut nantinya *mustahik* dapat menciptakan lapangan pekerjaan sendiri, contoh penyalurannya dapat berupa

³² Hanif Luthfi, *Siapakah Amil Zakat ?*, (t.np., t.t.), hlm. 14.

³³ Nurfiyah Anwar, *Manajemen Pengelolaan Zakat*, (Bogor : LINDAN Bestari, 2022), hlm.

bantuan hewan ternak seperti kambing atau domba yang dapat dimanfaatkan daging maupun susunya, juga dapat berupa alat-alat pertanian dan gerobak jualan dan lain sebagainya.

- 2) Produktif Kreatif, dimana pemberian zakat berupa modal bergulir yang diperuntukkan sebagai modal pembangunan sosial maupun modal usaha.³⁴

b. Model Penyaluran

Di zaman modern ini dalam penyaluran zakat produktif semakin kreatif dan inovatif, berikut adalah model-model penyalurannya;

- 1) Model *in kind*, penyaluran zakat berupa dana atau alat-alat produksi bagi *mustahik* yang hendak memulai usaha produktif atau *mustahik* yang ingin mengembangkan usaha yang telah ada.
- 2) Model *al-qard al-hasan*, penyaluran zakat berupa pinjaman tanpa bunga dan tanpa bagi hasil. Dana yang dikembalikan pada amil akan digunakan sebagai tambahan modal bagi *mustahik* atau akan disalurkan lagi pada *mustahik* lainnya (dana bergulir), model seperti ini dapat disebut juga dengan sistem *Revolving Fund*.
- 3) Model *mudarabah*, penyaluran zakat yang hampir mirip dengan model *al-qard al-hasan*, yang membedakannya ialah adanya bagi hasil dari usaha *mustahik* dengan pihak amil.³⁵

³⁴ Mufti Afif dkk, *Optimalisasi Pengelolaan Filantropi Islam Berbasis Masjid*, (Ponorogo: UNIDA Gontor Press, 2021), hlm. 40.

³⁵ Ani Nurul Imtihanah dan Siti Zulaikha, *Distribusi Zakat Produktif Berbasis Model CIBEST*, (Yogyakarta: Gre Publishing, 2018), hlm. 49.

D. Modal

1. Definisi Modal

Modal dalam istilah fiqh disebut dengan *ra`s al-mal* yang merujuk pada makna uang dan barang. Modal merujuk pada semua harta benda kekayaan yang dapat dinilai dengan uang. Barang modal ditambah dengan tenaga kerja dan tanah adalah alat-alat yang digunakan untuk dapat menghasilkan barang-barang dan jasa agar proses dalam memproduksi lebih efisien. Modal adalah seluruh kekayaan baik yang berwujud uang (*financial capital*) maupun bukan uang (*non-financial capital*) seperti *human capital* (meliputi wawasan, ketrampilan, pengetahuan dan kekayaan kemanusiaan lain), gedung, mesin, perabotan dan kekayaan fisik lain yang dapat diproduksi agar menghasilkan *output*.³⁶

2. Jenis-Jenis Modal

a. Dilihat dari jangka waktu penggunaannya

- 1) *Fixed asset* (aset tetap) ialah modal yang digunakan dalam proses produksi yang tidak mengalami perubahan seperti bangunan, mesin dan alat-alat penunjang.
- 2) *Variable asset* (aset berubah) modal yang digunakan dalam proses produksi dan akan mengalami perubahan sesuai dengan perubahan dari proses produksi yang dilakukan contohnya tenaga kerja, sumber energi, bahan baku dan lain sebagainya.³⁷

³⁶ Idri, *Hadis Ekonomi (Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi)*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm 90-91.

³⁷ Ibid., Idri, hlm. 90.

- b. Dilihat dari sumbernya
 - 1) Modal sendiri, modal yang asalnya dari perusahaan sendiri.
 - 2) Modal asing, modal yang asalnya dari luar perusahaan.
- c. Dilihat dari kepemilikannya
 - 1) Modal individu, modal yang asalnya dari perorangan yang mana hasilnya akan menjadi perolehan pemilik.
 - 2) Modal publik, modal yang asalnya dari pemerintah dan hasilnya untuk kepentingan publik.
- d. Dilihat dari bentuknya
 - 1) Modal konkret, modal yang dapat dilihat dengan alat indera dalam proses produksi.
 - 2) Modal abstrak, modal yang tidak dapat dilihat dengan alat indera namun bernilai bagi perusahaan.³⁸

3. Sumber-Sumber Modal

- a. Modal dari pribadi, sumber modal berasal dari diri sendiri atau disetor oleh perusahaan atau orang-orang pemilik saham perusahaan.
- b. Saham *prewferre* atau saham biasa, permodalan sendiri yang diperoleh dari emisi atau penerbitan saham dalam pasar modal.
- c. Obligasi, yakni surat berharga yang diterbitkan perusahaan yang kemudian dijual kepada pasar modal.³⁹

³⁸ Zulia Rifda Dauly dan Abdul Gani, *Kajian Teoritis Pendapatan Pengrajin Kain Songket Batu Bara*, (Surabaya: Global Aksara Pres, 2022), hlm. 50-51.

³⁹ Evapro, hlm. 55.

- d. Kredit bank, yakni sumber permodalan yang berbentuk kredit non investasi/investasi.
- e. Leasing (sewa guna), yakni penawaran jasa untuk menyediakan aktiva (aset kekayaan) oleh beberapa lembaga keuangan non bank.
- f. *Project Finance*, pemberian kredit yang cara membayarnya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dalam melunasinya.⁴⁰

E. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

1. Definisi UMKM

Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia menjelaskan pengertian Usaha ialah kegiatan dengan mengarahkan tenaga, pikiran atau badan guna mencapai suatu maksud, pekerjaan, (perbuatan, ikhtiar, daya upaya), ikhtiar dalam mencapai sesuatu.⁴¹

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 menyebutkan klasifikasi UMKM meliputi;

- a. Usaha Mikro yakni usaha dalam ekonomi produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki Kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.⁴²
- b. Usaha Kecil yakni usaha dalam ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan

⁴⁰ Ibid., hlm. 56.

⁴¹ Martha Rianty dan Firdaus Sianipar, *Koperasi dan UMKM*...hlm. 12.

⁴² Jony dkk, *Pemasaran Usaha Kecil Menengah*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), hlm. 4.

yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil yang dimaksud dalam Undang-Undang.

- c. Usaha Menengah yakni usaha dalam ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.⁴³

2. Kriteria UMKM

a. Kriteria Usaha Mikro

- 1) Usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 diluar dari aset tanah dan bangunan tempat usaha.
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000.

b. Kriteria Usaha Kecil

- 1) Memiliki kekayaan paling banyak Rp. 50.000.000 sampai dengan Rp. 300.000.000 diluar aset tanah dan bangunan tempat usahanya,
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000 sampai dengan Rp. 2.500.000.000.

⁴³ Dewi Hanggraeni, *Strategi Bisnis dan Manajemen Risiko dalam Pengembangan UMKM di Indonesia*, (Bogor: IPB Press, 2021), hlm. 9.

c. Kriteria Usaha Menengah

- 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 500.000.000 sampai dengan Rp. 10.000.000.000 diluar aset tanah dan bangunan.
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 2.500.000.000 sampai dengan Rp. 50.000.000.000.

3. Karakteristik UMKM

a. Usaha Mikro

- 1) Jenis barang/komoditas usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti.
- 2) Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat, belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha.
- 3) Sumber daya manusia (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai.
- 4) Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah.
- 5) belum akses kepada perbankan, tetapi sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non-bank.
- 6) Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.⁴⁴

⁴⁴ Lembaga pengembangan Perbankan Indonesia (t.p, t.t).

b. Usaha Kecil

- 1) Jenis barang/komoditas yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah.
- 2) Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah.
- 3) Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha.
- 4) Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.
- 5) Sumber daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwirausaha.
- 6) Sebagian sudah akses ke perbankan dalam hal keperluan modal.
- 7) Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti *business planning*.⁴⁵

c. Usaha Menengah

- 1) Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern dengan pembagian tugas yang jelas antara lain bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi.

⁴⁵ Ibid.

- 2) Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan dalam audit dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan.
- 3) Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada jamsostek, pemeliharaan kesehatan dan lain-lain.
- 4) Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain: izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan, dan lain-lain.
- 5) Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan.
- 6) Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.⁴⁶

4. Klasifikasi Bidang Usaha UMKM

Sesuai dengan data dari Bank Indonesia Tahun 2015 yang menyebutkan bahwa ada sembilan klasifikasi bidang usaha UMKM, meliputi;

- a. Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan perikanan. Mencakup segala macam perusahaan dan pemanfaatan benda-benda atau barang-barang biologis (hidup) yang berasal dari alam untuk memenuhi kebutuhan atau usaha lainnya.

⁴⁶ Ibid.

- b. Pertambangan dan Penggalian. Sektor pertambangana dan penggalian meliputi subsektor minyak dan gas bumi, subsektor pertambangan non migas, dan subsektor penggalian.
- c. Industri Pengolahan. Industri pengolahan merupakan kegiatan perubahan bahan dasar (bahan mentah) menjadi barang jadi/setengah jadi dan/atau dari barang yang kurang nilainya. Baik secara mekanis, kimiawi, dengan mesin ataupun dengan tangan
- d. Listrik, Gas dan Air Bersih.
 - 1) Listrik, mencakup kegiatan pembangkitan, transmisi dan distribusi listrik baik untuk keperluan rumah tangga, usaha, industri, gedung kantor pemerintah, penerangan jalan umum dan lain sebagainya.
 - 2) Gas, mencakup kegiatan pengolahan gas cair, produksi gas dengan karbonasi arang atau dengan dengan pengolahan yang mencampur gas dengan alam atau petroleum atau gas lainnya, serta penyaluran gas cair melalui suatu sistem pipa saluran kepada rumah tangga, perusahaan industri, atau pengguna komersial lainnya.⁴⁷
 - 3) Air bersih mencakup kegiatan penampungan, penjernihan, dan penyaluran air baku atau air bersih dari terminal air melalui saluran air, pipa atau mobil tangki (dalam satu pengelolaan

⁴⁷ Dewi Hanggraeni, *Strategi Bisnis dan Manajemen Risiko...*hlm. 11

administrasi dengan kegiatan ekonominya) kepada rumah tangga, perusahaan industri atau pengguna komersial lainnya.

- e. Bangunan, atau konstruksi adalah kegiatan penyiapan, pembuatan, pemasangan, pemeliharaan maupun perbaikan bangunan/konstruksi yang menyatu dengan tempat kedudukannya, baik digunakan sebagai tempat tinggal maupun sarana lainnya.
- f. Perdagangan, Hotel dan Restoran.
 - 1) Perdagangan adalah kegiatan penjualan kembali (tanpa perubahan teknis) barang baru maupun bekas.
 - 2) Hotel adalah bagian dari lapangan usaha kategori penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum.
 - 3) Restoran disebut kegiatan penyediaan makan minum adalah usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual dan menyajikan makan dan minuman untuk umum ditempat usahanya.
- g. Pengangkutan dan Komunikasi
 - 1) Pengangkutan adalah kegiatan pemindahan orang/penumpang dan/atau barang/ternak dari suatu tempat ke tempat lain melalui darat, air maupun udara dengan menggunakan alat angkutan bermotor maupun tidak bermotor.⁴⁸
 - 2) Komunikasi yaitu usaha pelayanan komunikasi untuk umum baik melalui pos, telepon, teleks atau hubungan radio panggil (*pager*).

⁴⁸ Ibid.

- h. Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan, mencakup kegiatan perantara keuangan, asuransi, dana pensiun, penunjang perantara keuangan, *real estate*, usaha persewaan dan jasa perusahaan.
- i. Jasa-jasa, meliputi kegiatan pelayanan kepada masyarakat yang ditujukan untuk melayani kepentingan rumah tangga, badan usaha, pemerintah dan lembaga-lembaga lain.⁴⁹

5. Faktor Penghambat UMKM

Dalam menjalankan usaha terkadang pelaku UMKM menghadapi hambatan yang menyebabkan usaha berjalan dengan tidak lancar, adapun hambatan bagi UMKM dapat berasal dari internal dan eksternal, berikut merupakan hambatan yang dihadapi UMKM antara lain;

a. Faktor Internal

1) Kurang Modal dan Akses Pembiayaan Terbatas

Pada umumnya UMKM adalah usaha yang dijalankan perorangan atau perusahaan secara tertutup dengan mengerahkan modal yang terbatas dari pemiliknya. Pinjaman modal dari Bank atau lembaga keuangan lain sulit ditembus UMKM karena persyaratan administratif dan teknis seperti adanya syarat agungan. Tidak semua pengusaha UMKM memiliki dana lebih untuk dijadikan sebagai agungan, sama halnya untuk akses pembiayaan oleh bank juga terdapat syarat agungan.⁵⁰

⁴⁹ Ibid., hlm. 12.

⁵⁰ Nageeta Tara Rosa dkk, *Manajemen Usaha dan Strategi Bisnis UMKM Berorientasi Pelanggan*, (Tasikmalaya: Penerbit PRCI, 2022), hlm. 3.

Pembiayaan lain bisa berupa investasi, namun untuk investasi sendiri sebagian pengusaha UMKM belum memiliki aksesnya sebab ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan investasi seperti kebijakan, kurun waktu, pajak, peraturan, perlakuan, hak atas tanah, infrastruktur dan iklim usaha. Sehingga proses investasi dinilai cukup rumit bagi pelaku UMKM.

2) Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Kegiatan UMKM biasanya usaha yang dibangun secara kekeluargaan dan turun temurun, dengan kata lain SDM yang ada di dalamnya otomatis dari keluarga yang bersangkutan. Terbatasnya Kualitas SDM seperti dari faktor pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan akan sangat memengaruhi pengelolaan usaha yang menyebabkan usaha sulit naik kelas dan sulit berimbang dengan persaingan pasar.

3) Entalitas Pengusaha UMKM

Semangat berwirausaha itu sangat penting, seperti sifat ambisius dengan terus berinovasi, pantang menyerah, rela berkorban dan berani dalam mengambil risiko. Sifat terlalu santai dan malas pengusaha kerap kali menjadi penyebab terlewatnya peluang-peluang yang ada.⁵¹

⁵¹ Ibid., hlm. 5.

b. Faktor Eksternal

1) Iklim Usaha Belum Kondusif

Hubungan antara *stakeholder* UMKM yang masih rendah, lembaga pemerintah, institusi pendidikan, lembaga keuangan dan asosiasi usaha masih belum bisa berjalan beriringan. Selain itu masih belum tuntasnya masalah penanganan legalitas badan usaha dan kelancaran prosedur perizinan, lokasi usaha, biaya usaha yang tinggi, infrastruktur dan kebijakan dalam pendanaan bagi UMKM.

2) Terbatasnya Infrastruktur

Masih banyak pengusaha UMKM mengalami keterbatasan dalam hal sarana dan prasarana sehingga mereka masih bertahan dalam menggunakan alat produksi yang sederhana dan terbilang tradisional.

3) Keterbatasan Akses

Pelaku UMKM sering kali mengalami keterbatasan akses pada bahan baku yang mengakibatkan penerimaan bahan baku dengan kualitas rendah dan juga akses pada teknologi apalagi jika pasar dikuasai oleh perusahaan bisnis tertentu. UMKM harus menghadapi selera konsumen yang mudah berubah, terutama bagi usaha yang sudah merambah pasar ekspor sering kali kalah saing dengan perusahaan dengan modal yang lebih besar.⁵²

⁵² Susi Desmaryani, *Wirausaha dan Daya Saing*, (Sleman: Deepublish, 2018), hlm. 7-8.

BAB III

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO

A. Latar Belakang LAZISMU Solo

1. Sejarah berdirinya LAZISMU Solo

LAZISMU didirikan pada tahun 2002 oleh PP. Muhammadiyah yang kemudian dikukuhkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia menjadi Amil Zakat Nasional dengan SK No. 457/21 November 2002. Setelah berlakunya Undang-Undang Zakat Nomor 23 Tahun 2011, Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 dan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 333 Tahun 2015 kemudian LAZISMU sebagai lembaga amil zakat nasional dikukuhkan kembali dengan SK Menteri Agama Republik Indonesia nomor 730 Tahun 2016. Seiring berjalannya waktu kini LAZISMU merupakan lembaga zakat nasional yang kembali disahkan dalam SK Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2022.¹

LAZISMU berkhidmat pemberdayaan masyarakat melalui pendayagunaan dana zakat, infaq, wakaf dan dana kederewanan lainnya baik dari perorangan, lembaga, perusahaan dan instansi lainnya. Latar belakang berdirinya LAZISMU disebabkan oleh 2 faktor utama. Faktor

¹ Profil LAZISMU Solo dikutip dari <https://lazismusolo.org/> diakses 10 Oktober 2023.

yang pertama ialah melihat fakta bahwa Negara Indonesia masih berselimut dengan kemiskinan yang tinggi dan meluas, kebodohan dan indeks pengembangan manusia yang sangat rendah, semua itu berakibat dan menyebabkan tatanan sosial yang lemah. Kemudian faktor yang kedua ialah keyakinan bahwa zakat memiliki kemampuan dalam sumbangsih untuk mendorong keadilan sosial, pembangunan manusia dan dapat mengentaskan kemiskinan. Sebagai negara dengan mayoritas penduduk muslim terbesar di dunia, potensi zakat, infak, sedekah dan wakaf di Indonesia sangatlah tinggi. Namun sayangnya dari potensi besar tersebut belum mampu dikelola dan didayagunakan secara maksimal sehingga dampak yang dirasa belum signifikan dalam menyelesaikan permasalahan masyarakat.²

Berdirinya LAZISMU sebagai lembaga pengelola zakat dengan manajemen modern yang dapat menghantarkan zakat menjadi bagian dari penyelesaian masalah (*problem solver*) sosial masyarakat yang terus berkembang. Dengan budaya kerja yang amanah, professional dan transparan LAZISMU berusaha mengembangkan diri menjadi Lembaga Zakat terpercaya.³

LAZISMU Solo sebagai Kantor Layanan LAZISMU Pusat yang berkedudukan di Surakarta mulai aktif pada tahun 2012. Berawal dari kepengurusan Majelis Wakaf, Kehartabendaan, dan Zakat, Infaq, Sedekah

² Ibid.

³ Ibid.

Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Surakarta kemudian resmi mendapatkan SK berdiri sejak tahun 2013 melalui PDM Kota Surakarta No. 202/KEP/III.0/D/2013.⁴ Pada tahun 2016 kantor LAZISMU Solo berada di PDM Kota Surakarta yang beralamatkan di Keprabon dengan jumlah 4 personil awal. Seiring berjalannya waktu operasional LAZISMU Solo membutuhkan fasilitas yang lebih memadai seperti ruangan kantor yang lebih luas kemudian kantor layanan dipindahkan ke Jl. Teuku Umar No. 5 Keprabon, Surakarta, Jawa Tengah.⁵

LAZISMU Solo memiliki aset berupa bangunan kantor layanan, komputer, laptop, sambungan internet, smartphone untuk call center, ambulans untuk antar jemput pasien, layanan mobil jenazah dan mobil operasional kantor. Awalnya LAZISMU Solo hanya memiliki satu armada ambulans yang difungsikan untuk antar jemput pasien dan juga untuk mengangkut jenazah namun semakin bertambahnya waktu semakin meningkat pula permintaan masyarakat yang membutuhkan bantuan akhirnya pada tahun 2019 ada donasi satu armada ambulans yang difungsikan sebagai mobil layanan medis untuk mengangkut pasien maupun menolong korban bencana.⁶

Pada tahun 2023 kini jumlah anggota LAZISMU Solo mencapai 10 personil yang terbagi dalam beberapa divisi. Antar divisi di LAZISMU Solo saling bekerja beriringan guna mencapai apa yang menjadi tujuan dari

⁴ Ibid.

⁵ Wahid Hamdani, Manajer LAZISMU Solo, *Wawancara Pribadi*, 17 Oktober 2023, jam 09.00 - 10.00 WIB.

⁶ Ibid.

LAZISMU Solo. Dibuktikan dengan dimana selama periode tahun 2022 LAZISMU Solo mampu mencapai target perolehan donasi yang telah ditetapkan yakni sebesar 3,9 M, sedangkan untuk tahun 2023 LAZISMU Solo menetapkan target sebesar 4,2 M sampai saat ini masih kurang 8%, diharapkan pada penutupan akhir tahun ini LAZISMU Solo dapat mengejar target yang ada.⁷

2. Visi dan Misi LAZISMU Solo

a) Visi

Menjadi lembaga amil zakat terpercaya

b) Misi

- 1) Meningkatkan kualitas pengelolaan- zakat, infak dan sedekah yang amanah, profesional dan transparan.
- 2) Meningkatkan pendayagunaan zakat, infak, sedekah yang kreatif dan produktif.
- 3) Meningkatkan pelayanan donatur.

3. Pilar Program LAZISMU

a) Pendidikan

Program yang bertujuan dalam meningkatkan mutu SDM dengan menjalankan berbagai program di bidang pendidikan berupa pemenuhan sarana dan biaya pendidikan. Adapun program penyaluran donasi dalam bidang pendidikan ialah;

⁷ Dharma Ratna Purwasari, Kadiv Fundraising LAZISMU Solo, *Wawancara Pribadi*, 10 November 2023, jam 09.50 - 10.20 WIB.

- 1) Beasiswa Mentari
 - 2) Beasiswa Sang Surya
 - 3) Peduli Guru
 - 4) *Save Our School*
- b) Kesehatan

Program LAZISMU yang berfokus pada pemenuhan hak-hak *mustahik* untuk mendapatkan kehidupan yang berkualitas melalui layanan kesehatan atau prokes. Adapun program penyaluran donasi dalam bidang kesehatan ialah;

- 1) Ambulans Siaga
 - 2) *End TB*
 - 3) Layanan Kesehatan keliling
 - 4) Rumah Singgah
- c) Ekonomi

Program peningkatan kesejahteraan penerima manfaat yang berasal dari dana zakat dan donasi lainnya dengan pola pemberdayaan maupun pelatihan-pelatihan wirausaha. Adapun program penyaluran donasi dalam bidang ekonomi ialah;

- 1) Gerobak Usaha
- 2) Modal UMKM
- 3) Ban Keuangan Mikro⁸

⁸ Profil LAZISMU Solo...diakses 10 Oktober 2023.

d) Kemanusiaan

Penanganan masalah sosial yang timbul akibat eksekusi external terhadap kehidupan *mustahik*, seperti bantuan bencana, pendampingan manula dan kegiatan karitatif. Program penyaluran;

- 1) Muhammadiyah Aid
- 2) Indonesia Siaga
- 3) Qurban Pelosok
- 4) Sumur Wakaf Muhammadiyah

e) Sosial Dakwah

Pilar yang berfungsi menguatkan sisi rohani dan pemenuhan kebutuhan untuk kegiatan dakwah dengan tujuan kemandirian para da'i dan institusi dakwah. Adapun program penyaluran donasi dalam bidang sosial dakwah ialah;

- 1) Bantuan Pengembangan Persyarikatan
- 2) Dai Mandiri

f) Lingkungan

Sumbangsih LAZISMU untuk peningkatan kualitas lingkungan bagi kehidupan masyarakat dan ekosistem yang lebih baik sehingga bisa menjaga keseimbangan alam. Adapun program penyaluran donasi dalam bidang lingkungan ialah;

- 1) Sedekah Sampah
- 2) Tanam Pohon⁹

⁹ Ibid.

4. TIM LAZISMU Solo

Struktur organisasi dari LAZISMU Solo dapat kita lihat sebagai berikut

- a) Supervisor : Prof. DR. Sofyan Anief, M. Si
- b) Konsultan Syariah : K.H. Najmudin Zuhdi, M. Ag
- c) Badan Pengawas Syariah

Tabel 1
Badan Pengawas Syariah LAZISMU Solo

Ketua	:	Drs.H. Waluyo Raharjo
Sekretaris	:	Sumardi
Bidang Audit Syariah	:	Ust Nuh Anis Sumaji, S.Ag, M.Pi
Bidang Keuangan dan SDM	:	1) Drs. H Fauzan Adzima 2) Cucu Suryanto, SE

Sumber: Dokumentasi LAZISMU Solo

- d) Badan Pengurus

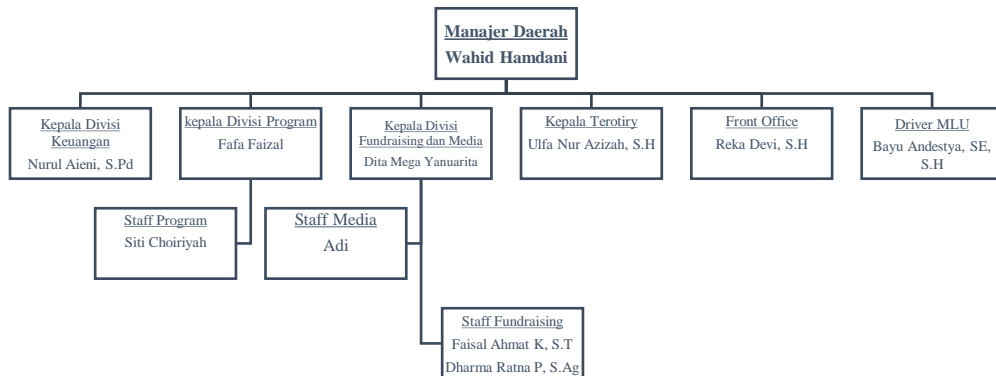
Tabel 2
Badan Pengurus LAZISMU Solo

Ketua	:	Reynal Falan, S.Psi
Sekretaris	:	Muhammad Arifin, S.Sos., S.Pd
Anggota Bidang Jejaring dan Media	:	1) Respati Ardi, SH 2) Syifaul Arifin, S.Sos
Anggota Bidang Riset dan Pengembangan Program	:	Dr. Muzakar Isa
Pengawas dan Akuntansi	:	Prof. Agung Nur Probohudono

Sumber: Dokumentasi LAZISMU Solo

e) Badan Eksekutif

Gambar 2
Struktur Organisasi LAZISMU Solo



B. Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo

Langkah awal untuk melakukan pengelolaan zakat ialah tahap perencanaan atau *planning* dengan menentukan target baik target perolehan maupun target penyaluran. Untuk target perolehan di LAZISMU Solo tahun 2023 sebesar 4,2 M dan untuk penyaluran khususnya program modal UMKM dalam satu tahun targetnya ialah 50 penerima bantuan.

Untuk dapat merealisasikan penyaluran zakat maka perlu adanya dana zakat yang dikumpulkan oleh LAZISMU Solo baik berasal dari donator perorangan maupun entitas. Penghimpunan donasi merupakan tugas dari divisi fundraising, ada dua tugas pokok dari divisi fundraising yang berupa tugas rutin dan tugas berkala. Tugas rutin merupakan tugas sehari-hari yang harus dikerjakan oleh petugas fundraising meliputi ambil donasi atau jemput donasi

ke tempat donatur atau *muzakki*, prospek donatur yakni mencari donatur baru dengan cara menyebar kencleng dan surat instruksi, membuat laporan hasil penghimpunan dan prospek pada hari ini kemudian menyetorkan donasi yang terhimpun ke bagian keuangan LAZISMU Solo. Untuk tugas berkala dikerjakan satu bulan sekali yang berupa silaturahmi dengan donatur bertujuan untuk merawat donatur dengan memaparkan keseluruhan dari penghimpunan dan juga penyaluran ZISWAF guna membangun *trust* atau kepercayaan dari donatur, selain itu ada pula sosialisasi ZISWAF bagi masyarakat umum dapat berupa sosialisasi tanggap bencana disertai galang donasi bagi korban bencana alam juga menyediakan *stand* ZISWAF disaat ada *event-event* tertentu yang bertujuan sebagai sarana informasi ZISWAF, konsultasi mengenai ZISWAF serta menerima donasi di *stand* tersebut.¹⁰

Setelah dana donasi terkumpul maka langkah selanjutnya ialah mendistribusikan kepada *mustahik* yang mana tugas pendistribusian donasi merupakan tanggung jawab dari divisi program yang mana divisi program terdiri atas dua anggota sebagai kepala divisi bertugas menyalurkan donasi dan staff sebagai admin yang *standby* di kantor LAZISMU Solo. Salah satu bentuk penyaluran zakat dalam bidang ekonomi dan bersifat produktif di LAZISMU Solo ialah program modal UMKM. Penyaluran modal UMKM ditekankan bagi asnaf fakir dan miskin yang mengajukan bantuan langsung ke LAZISMU Solo maupun fakir miskin yang mendapat rekomendasi dari daerah, anggota ranting Muhammadiyah atau Aisiyah setempat. Program Modal UMKM di LAZISMU

¹⁰ Dharma Ratna Purwasari, Kadiv Fundraising LAZISMU Solo...10 November 2023, jam 09.50 - 10.20 WIB.

Solo telah disalurkan kepada kurang lebih 30 UMKM yang tersebar di daerah Kota Surakarta dengan presentase penyaluran pada Program Bidang Ekonomi sebesar 80% dari perolehan donasi yang terkumpul di LAZISMU Solo.¹¹

Alur untuk mendapatkan bantuan modal UMKM dimulai dengan mengajukan proposal yakni mengumpulkan syarat-syarat seperti fotokopi KK, fotokopi KTP, surat keterangan yang ditandatangani pejabat resmi setempat, surat pengajuan bentuk modal yang dimaksud apakah membutuhkan modal berupa uang atau modal berupa gerobak usaha.¹²

Proposal yang masuk akan diolah oleh admin untuk ditinjau apakah persyaratan sudah lengkap atau masih ada yang kurang. Proposal yang lolos peninjauan akan diserahkan kepada manajer daerah untuk menentukan apakah pengajuan proposal tersebut akan di *acc* atau ditolak. Jika proposal di *acc* oleh manajer daerah maka langkah selanjutnya ialah menerjunkan petugas dari divisi program untuk menyurvei ke tempat *mustahik* atau tempat usaha dengan mengisi form survei yakni dengan mendatangi kediaman *mustahik* guna verifikasi lokasi dan penilaian mengenai kondisi rumah, kondisi ekonomi, hutang yang ditanggung *mustahik* juga rencana usaha yang akan dijalankan ke depannya, hasil dari penilaian survei akan diserahkan kembali pada manajer daerah.¹³

Apabila hasil survei menunjukkan bahwa *mustahik* layak mendapatkan bantuan modal maka langkah selanjutnya ialah mendistribusikan bantuan ke

¹¹ Wahid Hamdani, Manajer LAZISMU Solo...17 Oktober 2023, jam 09.00 - 10.00 WIB.

¹² Fafa Faizal, Kadiv Program LAZISMU Solo, *Wawancara Pribadi*, 10 November 2023, jam 09.00 - 09.40 WIB.

¹³ Ibid.

kediaman *mustahik*. Serah terima bantuan modal dari pihak LAZISMU Solo kepada *mustahik* disertai dengan penandatanganan MoU (*Memorandum of Understanding*) atau nota kesepakatan oleh kedua belah pihak baik perwakilan LAZISMU Solo dan juga *mustahik* penerima bantuan, yang mana isi dari MoU salah satunya ialah penarikan kembali gerobak usaha apabila *mustahik* tidak menjalankan usahanya selama 3 bulan berturut-turut. Penyaluran donasi pada UMKM sudah direalisasikan kepada beberapa penerima seperti modal untuk usaha berdagang sayur, angkringan, kelapa muda, *fried chicken* dan lain-lain.¹⁴ Selain menyalurkan bantuan modal pihak LAZISMU Solo juga akan menitipkan kencleng atau kotak infaq di tempat usaha *mustahik* yang nanti akan dijemput oleh petugas pada waktu tertentu. Tujuan dari kencleng itu sendiri ialah melatih *mustahik* maupun orang yang mengunjungi tempat usaha untuk berinfaq.¹⁵ Perolehan dari kencleng akan dikumpulkan oleh petugas dan dicatat sebagai infaq umum.¹⁶

Setelah *mustahik* menerima bantuan modal maka tidak serta merta LAZISMU Solo akan lepas tangan, untuk menjaga modal tetap terjaga maka akan ada kontrol setiap bulannya oleh petugas yang berwenang. Kontrol dari LAZISMU Solo disebut dengan evaluasi dan dilakukan oleh petugas dari divisi program dengan mengisi form evaluasi pada *mustahik* dan juga meninjau apakah usaha berjalan dengan lancar atau ada kendala yang dihadapi *mustahik*. Sedangkan untuk pengambilan kencleng akan dilakukan oleh petugas dari

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Wahid Hamdani, Manajer LAZISMU Solo...17 Oktober 2023, jam 09.00 - 10.00 WIB.

¹⁶ Dharma Ratna Purwasari, Kadiv Fundraising LAZISMU Solo...10 November 2023, jam 09.50 - 10.20 WIB.

divisi fundraising yang akan dicatat perolehannya dalam kwitansi dan nantinya akan dilaporkan ke bagian keuangan dan sebagai arsip LAZISMU Solo. Sistem evaluasi bagi *mustahik* dilakukan satu bulan sekali dengan cara petugas dan *mustahik* saling koordinasi ataupun menentukan jadwal hari yang tepat dimana petugas dapat bekunjung ke tempat usaha *mustahik*.¹⁷

LAZISMU Solo akan melepas status *mustahik* penerima bantuan modal dalam 2 kondisi yakni yang pertama *mustahik* tersebut telah merubah dirinya menjadi *muzakki* dari usaha yang ia kelola sehingga ia sudah tergolong orang yang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya atau yang kedua apabila *mustahik* telah melanggar MoU dengan berhenti menjalankan usaha selama 3 bulan berturut-turut.¹⁸

Tugas lain dari divisi program dalam menjaga *mustahik* penerima bantuan ialah melakukan pendekatan personal untuk membangun hubungan kekeluargaan yang baik. Dimana dalam menjalin hubungan baik ini dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau pengajian bagi *mustahik* yang diadakan setiap semester atau setiap 6 bulan sekali. Dalam pertemuan ini akan membahas tentang pelatihan, peninjauan problem yang dihadapi oleh *mustahik* dan juga *sharing* bersama untuk berdiskusi mengenai hal-hal tersebut.¹⁹

Namun pada praktiknya pelaksanaan evaluasi tidak dapat berjalan dengan maksimal dikarenakan jumlah petugas dan waktu yang terbatas sehingga

¹⁷ Fafa Faizal, Kadiv Program LAZISMU Solo...10 November 2023, jam 09.00 - 09. 40 WIB.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

jadwal evaluasi tidak bisa teratur. Petugas dari divisi program yang terjun ke lapangan berjumlah satu orang sehingga sedikit menyulitkan untuk melakukan evaluasi tepat waktu. Terkadang petugas dan *mustahik* kesulitan menentukan jadwal evaluasi dikarenakan ada kesibukan masing-masing, hal ini tentu berpengaruh terhadap catatan laporan evaluasi. Petugas evaluasi hanya berjumlah satu orang yang memastikan sulit dalam mengatur waktu karena petugas juga memiliki tugas lain dalam wewenangnya pada program-program penyaluran donasi di LAZISMU Solo.

Di sisi lain petugas dari divisi fundraising saat ini mendapatkan pekerjaan double dikarenakan selain mengambil kencleng mereka juga sedang melakukan pencatatan ulang *database muzakki* yang masih belum rapi setelah masa peralihan. Petugas fundraising mengatur jadwal dari pagi hingga siang untuk terjun ke lapangan dan setelah itu kembali ke kantor LAZISMU Solo untuk kembali mencatat ulang *database muzakki*. Daripada terbatasnya waktu yang dimiliki divisi fundraising terkadang mengakibatkan target harian tidak bisa dicapai seperti contohnya dalam satu hari targetnya menghimpun 7 kencleng namun jika tidak cukup waktu hanya dapat terkumpul 5 kencleng akibatnya mereka harus menyelesaikan sisa target hari itu untuk diselesaikan dihari selanjutnya.²⁰

²⁰ Dharma Ratna Purwasari, Kadiv Fundraising LAZISMU Solo...10 November 2023, jam 09.50 - 10.20 WIB.

C. Sistem Pengendalian Manajemen Model *Levers of Control* dalam Mengatasi Kendala pada Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo

Perekrutan anggota di LAZISMU Solo dapat dikatakan sesuai standar karena telah melalui tahapan-tahapan seleksi untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang diterima sudah sesuai dengan standar yang berlaku. Selain seleksi masuk para karyawan juga akan mendapatkan *training* atau pelatihan yang bertujuan untuk mendalami materi mengenai tugas sebagai amil juga tugas sesuai masing-masing divisi. *Training* di LAZISMU Solo berupa dua macam yakni dari internal dan dari pimpinan wilayah, pertama *training* dari internal berupa *training* awal 3 bulan bekerja di LAZISMU Solo yang bertujuan sebagai orientasi atau masa pengenalan lingkungan kerja dan penyampaian *jobdesk* kedepannya, *training* bulanan dengan penyampaian dan pendalaman materi mengenai tugas amil, kedua *training* dari wilayah diadakan satu tahun sekali dengan kegiatan mabit yang diisi dengan penyampaian kajian, penguatan amil dan pendalaman masing-masing divisi contohnya sekolah fundraising.²¹ Kegiatan *training* ini juga difungsikan sebagai penyampaian definisi lembaga kepada seluruh anggota agar mereka lebih paham apa yang menjadi visi, misi, tugas dan tanggungjawab sebagai amil di LAZISMU Solo.

Di LAZISMU Solo memiliki SOP dari pimpinan pusat yang mana akan diturunkan melalui pimpinan wilayah, pimpinan daerah dan dibagi per divisi,

²¹ Ibid.

SOP dijadikan sebagai landasan dalam menjalankan kegiatan operasional lembaga yang mana penyampaian SOP dapat dilakukan katika tatap muka maupun ketika ada pertemuan.²² Pertemuan di LAZISMU Solo berupa setiap pagi ngaji bersama kemudian jam 7.30 ada *briefing* pagi untuk membahas *planning* hari tersebut, *closing* di akhir jam kerja untuk evaluasi harian, ada pertemuan antar Kadiv pada hari senin dan rapat bulanan untuk membahas pencapaian bulanan dan evaluasi.²³ Dari beberapa kegiatan pertemuan di LAZISMU Solo juga dijadikan sebagai sarana interaksi antar anggota dalam membagi apa yang menjadi kendala yang dihadapi dan nantinya anggota lain dapat memberi masukan yang diharapkan dapat menjadi jalan keluar dari kendala yang dihadapi.

Secara operasional ada yang dinamakan *punishment* bagi karyawan untuk memastikan mereka benar-benar menjalankan tugas dengan semestinya namun pada praktiknya bentuk *punishment* tidak harus ditunjukkan dengan keras pada karyawan. Apabila target tidak dapat dipenuhi maka akan ada teguran secara halus dan karyawan diharapkan dapat mengevaluasi diri sendiri untuk berbenah agar bagaimana kedepannya dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik lagi. Sistem *punishment* tidak perlu dengan mengeluarkan SP atau surat peringatan selama masalah tersebut dapat dibicarakan dengan baik-baik. Lain halnya apabila hasil kinerja karyawan memuaskan atau target yang ditetapkan dapat dipenuhi maka akan ada sistem *reward* yang diberikan oleh lembaga. *Reward*

²² Wahid Hamdani, Manajer LAZISMU Solo...17 Oktober 2023, jam 09.00 - 10.00 WIB.

²³ Fafa Faizal, Kadiv Program LAZISMU Solo...10 November 2023, jam 09.00 - 09. 40 WIB.

bagi tim sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang baik. *Reward* ini diharapkan dapat menjadi pemacu kinerja karyawan agar terus meningkat.²⁴

Kendala yang dihadapi oleh petugas dalam pengelolaan zakat terjadi ketika proses evaluasi berkaitan dengan keterbatasan individu dan keterbatasan waktu baik bagi petugas dari divisi program maupun dari divisi fundraising. Satu petugas dari divisi program harus menjalankan evaluasi dan juga menjalankan program lain dalam waktu yang sama. Disisi lain petugas fundraising harus menjalankan pekerjaan double yakni menjemput kencleng dan juga mencatat ulang *database muzakki* sehingga target harian sulit diselesaikan.

Peran dari manajer dalam mengatasi kendala ialah memberikan masukan dalam mengatasi masalah waktu evaluasi, manajer akan merumuskan *planning* dan penetapan target disesuaikan dengan kemampuan petugas. Selain itu disediakan pula ruang sarana komunikasi bagi seluruh karyawan pada setiap pertemuan yang diadakan. Dalam forum diskusi ini seluruh anggota organisasi dapat menyampaikan apa saja masalah yang mereka hadapi yang nantinya anggota yang lain akan mencoba memberi masukan dengan harapan dapat membantu memecahkan masalah.

Dalam mengatasi kendala proses evaluasi kini LAZISMU Solo merekrut relawan yang berasal dari masyarakat umum. Relawan akan bertugas sama seperti petugas evaluasi dengan melakukan evaluasi ke tempat usaha *mustahik*. Relawan ditugaskan untuk mengisi form evaluasi dan melakukan wawancara

²⁴ Wahid Hamdani, Manajer LAZISMU Solo, *Wawancara Pribadi*, 21 November 2023, jam 09.00-09.10.

terhadap *mustahik* yang nantinya hasil evaluasi tersebut akan diserahkan pada LAZISMU Solo kembali.²⁵

Hingga saat ini relawan yang bersedia menjalankan tugas di LAZISMU Solo berasal dari beberapa mahasiswa yang berada di sekitar Kota Surakarta. Dengan adanya relawan tentu saja membantu meringankan petugas dalam proses evaluasi sehingga dapat mengatasi kendala terbatasnya petugas dan waktu.²⁶

²⁵ Ibid.

²⁶ Fafa Faizal, Kadiv Program LAZISMU Solo...10 November 2023, jam 09.00 - 09. 40 WIB.

BAB IV

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENGATASI KENDALA PADA PENGELOLAAN ZAKAT PRODUKTIF PROGRAM MODAL UMKM DI LAZISMU SOLO

A. Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo

Untuk dapat menjalankan amanah masyarakat dalam mengelola ZISWAF perlu adanya amil atau petugas yang profesional di bidangnya. Tidak sembarang orang bisa menangani pengelolaan ZISWAF terlebih lagi pengelolaan di lembaga yang resmi. Amil yang bertugas harus melalui proses standarisasi sesuai spesifikasi yang dibutuhkan. Oleh sebab itu LAZISMU dalam merekrut karyawan pasti melakukan seleksi yang ketat, ada ujian khusus yang harus dilalui calon amil sebelum diterima bergabung dengan lembaga. Seleksi bersama akan dilakukan bagi mereka yang mengajukan diri untuk menjadi amil tujuannya untuk menyaring tenaga kerja yang memang dibutuhkan oleh lembaga pengelola zakat. Sehingga individu yang lolos akan menjadi amil yang berkualitas dan tepat menepati jabatannya.

Penyaluran zakat produktif dari LAZISMU Solo salah satunya ialah program modal UMKM yang mana metode penyaluran dapat berupa produktif konvensional dan produktif kreatif. Produktif konvensional pemberian modal berupa barang yang bersifat produktif contohnya alat-alat usaha dan gerobak usaha, sedangkan produktif kreatif pemberian modal berupa dana yang

ditujukan untuk modal usaha. Jadi modal yang diberikan oleh LAZISMU Solo berupa modal konkret yakni modal yang dapat dilihat oleh alat indera dalam proses produksi. Model penyaluran modal oleh LAZISMU Solo termasuk model *in kind* karena modal yang diberikan murni difungsikan untuk memulai usaha atau untuk mengembangkan usaha tanpa harus mengembalikan lagi bantuan modal tersebut kepada LAZISMU Solo. Dalam penyaluran modal UMKM ditekankan bagi asnaf fakir dan miskin yang mengajukan bantuan modal ke LAZISMU Solo langsung atau fakir miskin yang direkomendasikan oleh ranting Muhammadiyah dan Aisyah setempat. Prioritas asnaf fakir dan miskin karena usaha UMKM yang dijalani biasanya masih bersifat sederhana dan kerap mengalami hambatan seperti kekurangan modal dan akses permodalan dari perbankan sulit didapatkan. Maka lembaga amil zakat menawarkan produk bantuan zakat bagi pihak-pihak yang memang kesulitan mendapatkan modal.

Proses pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan seperti

1. Menentukan *planning* atau perencanaan seperti menentukan target bagi perolehan dan penyaluran zakat. Target untuk perolehan tahun 2023 sebesar 4,2 M. Untuk penyaluran ditargetkan dapat menyalurkan bantuan modal UMKM pada 50 *mustahik* tahun 2023.
2. Pelaksanaan berupa pembagian kegiatan sesuai tugas masing-masing dimana tugas menghimpun donasi merupakan tugas dari divisi fundraising. Kegiatan fundraising yakni menghimpun zakat yang berasal dari *muzakki*

atas 2 kategori yaitu perorangan dan entitas. Tugas fundraising yakni tugas harian dan tugas berkala, tugas harian berupa ambil donasi, prospek donator dan membuat laporan hasil penghimpunan, untuk tugas berkala yakni silaturahmi kepada *muzakki* dan sosialisasi zakat. Sedangkan tugas penyaluran merupakan wewenang dari divisi program yang ditugaskan untuk merumuskan dan merealisasikan program bantuan.

3. Penyaluran donasi pada *mustahik* merupakan bentuk realisasi atas program di LAZISMU Solo. Namun sebelum disalurkan perlu adanya tahapan seleksi *mustahik* dimana *mustahik* yang hendak mengajukan bantuan modal ke LAZISMU Solo harus mengajukan proposal bantuan dengan mempersiapkan syarat-syarat seperti:
 - a. Fotokopi KTP
 - b. Fotokopi KK
 - c. Surat pernyataan yang sudah ditandatangani oleh pejabat setempat
 - d. Surat pernyataan bentuk modal yang dibutuhkan.

Proposal pengajuan akan diproses oleh admin dan ditinjau oleh manajer untuk menentukan apakah layak di *acc* atau ditolak. Apabila pengajuan di *acc* maka selanjutnya petugas divisi program akan menyurvei kediaman *mustahik* untuk mengisi form survei dan menilai kondisi kelayakan *mustahik*. Apabila dinilai memang layak maka *mustahik* akan mendapat bantuan modal dan diharapkan modal dapat dikembangkan semaksimal mungkin. Proses distribusi bantuan disertai dengan penandatanganan MoU antara kedua belah pihak dan juga penitipan

kencleng atau kotak infak di tempat usaha *mustahik*.

4. Tanggungjawab dalam menjaga bantuan modal UMKM bagi *mustahik* ialah dengan terus melakukan pengawasan berupa monitoring atau evaluasi mengenai bagaimana usaha tersebut berjalan. Untuk tanggungjawab evaluasi *mustahik* diserahkan pada petugas divisi program untuk melakukan wawancara dan pengisian form evaluasi. Tujuan pengisian form evaluasi guna menjadi laporan kegiatan bagi lembaga yang nantinya akan ditinjau ulang oleh manajer dan menjadi bahan evaluasi disaat *closing*. Untuk kencleng yang dititipkan di tempat usaha *mustahik* akan dijemput oleh petugas dari divisi fundraising, petugas fundraising akan melakukan pencatatan hasil perolehan kencleng ke dalam kwitansi yang nantinya akan diserahkan pada lembaga sebagai bentuk laporan dan arsip.

Namun dalam praktiknya terdapat kendala yang dihadapi dalam pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo dalam proses evaluasi baik dari divisi program dan divisi fundraising. Divisi program terdiri dari dua petugas yakni satu petugas untuk terjun ke lapangan dan satu petugas sebagai staff yang akan *standby* di kantor LAZISMU Solo. Satu petugas dari divisi program mengatur program-program penyaluran donasi di LAZISMU Solo dan bukan hal yang mudah untuk melakukannya sehingga muncullah kendala dalam pelaksanaannya. Terbatasnya petugas mengakibatkan jadwal evaluasi bagi *mustahik* tidak dapat teratur karena jadwal dalam melakukan evaluasi itu fleksibel dimana petugas dan *mustahik* harus menentukan waktu untuk kedua belah pihak dapat bertemu, antara petugas dan

mustahik memiliki kesibukan masing-masing sehingga sulit menentukan jadwal evaluasi. Kendala dari petugas divisi fundraising berupa keterbatasan waktu karena petugas fundraising harus membagi waktu antara terjun ke lapangan yakni menjemput donasi atau kencleng dan melakukan pencatatan ulang *database muzakki* sehingga target harian sering kali terlewatkan. Yang mana target harian divisi fundraising menjemput 7 kencleng namun mereka hanya dapat menjemput 5 kencleng karena terbatasnya waktu oleh sebab itu mereka harus merangkap target yang belum selesai menjadi target di hari selanjutnya.

B. Sistem Pengendalian Manajemen Model *Levers of Control* dalam Mengatasi Kendala pada Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo

Sistem pengendalian manajemen ialah sistem informasi yang berguna membantu manajer untuk mengambil keputusan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi di organisasi maka dalam proses pengendalian terdapat empat unsur yang digunakan berupa:

1. Detektor-elemen yakni unsur untuk mendeteksi atau mencari informasi mengenai apa yang terjadi dalam proses pencapaian tujuan organisasi, ditunjukkan oleh interaksi antar anggota yang saling berkomunikasi mengenai kendala atau masalah yang dihadapi sehingga dapat diidentifikasi apa yang sebenarnya dihadapi oleh anggota.

2. Asesor-elemen yakni penilaian apakah proses di lapangan sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku, ditunjukkan oleh adanya ketidakpastian jadwal untuk evaluasi karena sistemnya fleksibel sehingga sering terjadi keterlambatan pelaksanaan di lapangan dan target yang tidak terpenuhi.
3. Efektor-elemen yakni mengubah proses apabila tidak sesuai dengan prosedur yang semestinya, ditunjukkan dengan mengubah strategi dengan merekrut relawan atau pihak ketiga dari luar lembaga untuk membantu menangani program-program di LAZISMU Solo.
4. Jaringan komunikasi-elemen untuk menyampaikan informasi kepada seluruh pihak dengan adanya *briefing* harian dan rapat bulanan membahas mengenai *planning* kedepan juga *closing* bulanan untuk evaluasi satu bulan yang telah dilewati.

Dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh karyawan di LAZISMU Solo dapat dirumuskan dengan sistem pengendalian manajemen dengan model *levers of control* yang berupa:

1. Sistem kepercayaan (*Belief system*), LAZISMU Solo memiliki visi dan misi yang menjadi pondasi lembaga dimana penyampaian visi, misi dan nilai dari lembaga dapat dilakukan melalui perekrutan atau saat *training*. Sistem perekrutan karyawan LAZISMU Solo dapat berupa rekomendasi dari badan pengurus langsung maupun juga seleksi bagi pelamar kerja, seleksi perlu dilakukan guna menyaring tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Pelatihan atau *training* bagi karyawan di LAZISMU ada dua

macam yakni *training* dari internal dan *training* dari wilayah, sehingga dapat dikatakan bahwa penyampaian visi, misi dan nilai lembaga telah ditanamkan pada diri anggota dengan baik.

2. Sistem interaktif (*Interactive system*), adanya pola interaktif yang melibatkan karyawan seperti adanya kegiatan berinteraksi antar anggota ketika *briefing* setiap pagi setelah kegiatan mengaji bersama, pertemuan rutin pada hari senin bagi setiap kepala divisi untuk saling berkoordinasi antar divisi, rapat rutin bagi seluruh karyawan LAZISMU Solo dilaksanakan pada setiap akhir bulan yang mana akan membahas mengenai perolehan donasi, penyaluran donasi dan evaluasi. Adanya pertemuan-pertemuan tersebut merupakan sarana yang efektif bagi seluruh anggota berinteraksi dan juga sehingga dapat diketahui atau diidentifikasi apakah ada masalah atau kendala yang dihadapi oleh petugas di LAZISMU Solo, dalam interaksi tersebut memungkinkan untuk sesama anggota memberi masukan dan membantu meski berbeda divisi.
3. Sistem batasan (*Boundary system*), adanya kode etik dan batasan bagi anggota dan peraturan mengenai apa yang tidak boleh dilakukan oleh anggota lembaga, aturan batasan di LAZISMU Solo dituangkan dalam SOP Lembaga. Penyampaian SOP bisa dilakukan ketika ada kesempatan bertatap muka maupun ketika adanya pertemuan. Secara struktural SOP diturunkan oleh pimpinan pusat kemudian ada SOP dari wilayah dan ada SOP dari daerah. SOP antar divisi berbeda sesuai dengan tugas dan kebutuhan divisi

masing-masing. Jadi dalam pengoperasian lembaga ada landasan yang jelas dalam mengatur kegiatan anggotanya yakni dengan dirumuskannya SOP.

4. Sistem diagnostik (*Diagnostic system*), sebagai sistem yang bertujuan untuk memotivasi, mengawasi dan memacu pencapaian target melalui adanya sistem *reward*. Motivasi dapat berupa banyak hal baik motivasi dari diri sendiri maupun motivasi dari pihak luar. Dalam hal ini *reward* yang diberikan oleh lembaga dapat diartikan sebagai apresiasi atas kinerja yang baik dan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan terus berusaha memenuhi target yang ada.

Terkait kendala terbatasnya tenaga kerja dan waktu yang dihadapi oleh petugas untuk melakukan evaluasi yakni dari divisi program dan divisi fundraising maka dari pihak manajer memberikan solusi dengan menentukan *planning* atau perencanaan berupa target dari awal sampai dengan akhir bulan juga membantu dalam mengatasi masalah waktu seperti bagaimana petugas pandai-pandai dalam mengatur waktu dalam menjalankan tugas.

Sistem pengendalian manajemen juga berfungsi untuk menentukan motivasi dan inovasi mengenai strategi mencapai tujuan organisasi. Untuk meringankan pekerjaan petugas ada perubahan strategi yang dilakukan berupa sistem rekrutmen relawan dari masyarakat umum yang berkenan untuk meng-*handle* program-program di LAZISMU Solo. Relawan akan melakukan evaluasi sesuai yang ditetapkan LAZISMU Solo dengan mengisi

form evaluasi dan juga relawan bertanggung jawab untuk melaporkan hasil evaluasi tersebut kepada LAZISMU Solo.

Maka dari sistem pengendalian manajemen yang telah dipraktikkan memiliki tujuan agar seluruh anggota LAZISMU Solo mengomunikasikan tujuan organisasi dengan jelas. Diharapkan juga seluruh anggota dapat memahami tugas dan tindakan spesifik yang harus mereka ambil guna mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dipastikan seluruh anggota bekerja sama sesuai strategi dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo disebabkan karena terbatasnya jumlah tenaga dan terbatasnya waktu evaluasi. Jumlah tenaga kerja yang terjun untuk melakukan evaluasi dari divisi program terbatas yakni satu anggota sehingga sulit menentukan waktu atau jadwal karena sistem evaluasi yang fleksibel mengakibatkan tidak adanya jadwal yang pasti untuk dilakukannya evaluasi. Sedangkan kendala dari petugas divisi fundraising karena terbatasnya waktu yang mana harus membagi jadwal antara mengambil donasi dan kencleng juga menyusun *database mustahik* yang baru setelah adanya masa peralihan. Petugas divisi fundraising harus mengatur waktu mereka dari pagi hingga siang untuk menjemput donasi sedangkan siang hingga sore kembali ke kantor untuk menyusun ulang *database mustahik*.
2. Penerapan sistem pengendalian manajemen model *levers of control* untuk mengatasi kendala dalam pengelolaan zakat produktif program modal UMKM di LAZISMU Solo sudah sangat baik dapat dilihat dari empat factor yakni pertama sistem kepercayaan (*belief system*) penyampaian visi, misi dan nilai definisi organisasi melalui *training* awal 3 bulan *training* bulanan dari pihak internal dan *training*/pelatihan satu tahun sekali yang diadakan oleh pimpinan pusat, kedua sistem interaktif (*interactive system*)

dengan memberikan ruang dan sarana anggota organisasi melakukan interaksi dengan *briefing*, *closing* harian maupun rapat bulanan, ketiga sistem batasan (*boundary system*) yakni adanya batasan berperilaku anggota di LAZISMU Solo yakni dengan penetapan SOP sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan pengelolaan zakat, keempat sistem diagnostik (*diagnostic system*) yakni adanya sistem *reward* bagi anggota untuk apresiasi dan memotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Juga ada inovasi strategi untuk mengatasi kendala dalam proses evaluasi dengan perekrutan relawan dari masyarakat umum untuk membantu menanganai program-program di LAZISMU Solo.

B. Saran-Saran

Saran-saran yang mungkin dapat saya sampaikan kepada petugas di LAZISMU Solo diantaranya:

1. Untuk mengantisipasi kendala yang dihadapi maka diharapkan setiap petugas dapat terus memotivasi diri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, menyelesaikan masalah-masalah yang menjadi kendala sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.
2. Agar proses evaluasi terhadap *mustahik* dapat dijalankan lebih baik lagi dari sebelumnya maka kedepannya diharapkan antara petugas evaluasi dan *mustahik* menyepakati dari awal bahwa jadwal evaluasi akan dilakukan secara rutin. Petugas dapat mengatur waktu ataupun membuat jadwal yang tetap untuk proses evaluasi sehingga tidak lagi perlu koordinasi dengan *mustahik* mencari hari yang tepat.

3. Tetap menjaga hubungan baik dengan *muzakki* agar terus percaya kepada LAZISMU Solo sebagai lembaga penyalur ZISWAF, menjaga *mustahik* agar perolehan bantuan dapat didayagunakan sebagaimana mestinya juga menjaga hubungan dengan relawan yang telah membantu tugas evaluasi dengan cara memberikan *feedback* positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Rianto, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Jakarta: Granit, 2004.
- Aditama, Roni Angger, *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*, Malang: AE Publishing, 2020.
- Afif, Mufti dkk, *Optimalisasi Pengelolaan Filantropi Islam Berbasis Masjid*, Ponorogo: UNIDA Gontor Press, 2021.
- Anwar, Nurfiyah, *Manajemen Pengelolaan Zakat*, Bogor; Lindan Bestari, 2022.
- Daulay, Zulia Rifda dan Abdul Gani, *Kajian Teoritis Pendapatan Pengrajin Kain Songket Batu Bara*, Surabaya: Global Aksara Pres, 2022.
- Desmaryani, Susi, *Wirausaha dan Daya Saing*, Sleman: Deepublish, 2018.
- Evapro, t.pn, t.t.
- Faizal, Fafa, Kadiv Program, *Wawancara Pribadi*, 10 November 2023, jam 09.00-09.40 WIB.
- Fakhrudin, *Fiqih dan Manajemen Zakat di Indonesia*, Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Fanjari, al Syauqi, *Al-Islam wa al-Daman al-Ijtima`i*, Riyadh: Dar al-Tasqif, 1400H.
- Hadi, Solikhul, *Manajemen Zakat Produktif*, t.pn, t.t.
- Hafifudin, Didin, *Agar Harta Berkah dan Bertambah*, Jakarta: Gema Insani, 2007.
- Hamdani, Wahid, Manajer LAZISMU Solo, *Wawancara Pribadi*, 17 oktober 2023, jam 09.00 - 10.00 WIB.
- Hamdani, Wahid, Manajer LAZISMU Solo, *Wawancara Pribadi*, 21 November 2023, jam 09.10 WIB.
- Hanggraeni, Dewi, *Strategi Bisnis dan Manajemen Risiko dalam Pengembangan UMKM di Indonesia*, Bogor: IPB Press, 2021.
- Helaluddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik*, Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019.

- Hidayat, Rian, "Strategi Pengembangan UMKM di Masa Pandemi COVID-19", *Skripsi*, Prodi Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Palembang, Palembang, 2021.
- Hudaifah, Ahmad dkk, *Sinergi Pengelolaan Zakat di Indonesia*, Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020.
- Idri, *Hadis Ekonomi (Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi)*, Jakarta: Kencana, 2017.
- Imtihanah, Ani Nurul dan Siti Zulaikha, *Distribusi Zakat Produktif Berbasis Model CIBEST*, Yogyakarta: Gre Publishing, 2018.
- Jaya, Dwi Putra dan Hurairah, "Zakat Produktif Sebagai Modal Usaha Masyarakat (Studi Badan Amil Zakat Kota Bengkulu)", *Al-Imarah*, Vol. 5 Nomor 2, 2020.
- Jony, dkk, *Pemasaran Usaha Kecil Menengah*, Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Kementerian Indonesia Direktorat Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat Tahun 2013.
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, t.p, t.t.
- Luthfi, Hanif, *Siapakah Amil Zakat ?*, t.np., t.t.
- Mamik, *Metodologi Kualitatif*, Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2015.
- Modul Akses Permodalan*, Penerbit Lakeisha, t.t.
- Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Musa, Armiadi, *Pendayagunaan Zakat Produktif: Konsep, Peluang dan Pola Pengembangan*, Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh, 2020.
- Mustafa, Said Insya, *Zakat Produktif dan Penanggulangan Kemiskinan Melalui Pemberdayaan Usaha Mikro Rakyat*, Malang: MNC Publishing, 2017.
- Nggai, Nensi Laurence dan Wiyono Pontjoharyo, "Penerapan Action dan Result Control untuk Mengatasi Motivational Problem pada BANK NTT KCU Surabaya," *Calyptra*, Vol 7 Nomor 2, 2019.
- Parmono, Wahyono Hadi dan Ismunandar, *17 Tuntutan Hidup Muslim*, Yogyakarta: Deepublish, 2017.

Pedoman Zakat, 2021.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014.

Primyastanto, Mimit, *Evapro (Evaluasi Proyek) Teori dan Aplikasi pada Usaha Pembesaran Ikan Sidat (Anguilla sP)*, Malang : UB Media, 2016.

Purwasari, Dharma Ratna, Kadiv Fundraising LAZISMU Solo, *Wawancara Pribadi*, 10 November 2023, jam 09.50 - 10.20 WIB.

Radianto, Wirawan ED, *Strategi dalam Konteks Pengendalian Manajemen*, Surabaya: Universitas Ciputra, t.t.

Rianty, Martha dan Firdaus Sianipar, *Koperasi dan UMKM*, Palembang: Afwa Smart Media, 2021.

Rosa, Nageeta Tara dkk, *Manajemen Usaha dan Strategi Bisnis UMKM Berorientasi Pelanggan*, Tasikmalaya: Penerbit PRCI, 2022.

Rosini, Iin, *Sistem Pengendalian Manajemen Berorientasi Keberlanjutan*, Indramayu: Penerbit Adab, 2020.

Safradji, KH. A, “Zakat Konsumtif dan Zakat Produktif: Analisis Fikih Kontemporer,” *Tafhim al-`Ilmi*, Vol. 10 Nomor 1, 2018.

Sagara, Yusar, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Depok: Rajawali Pers, 2021.

Sari, Natasya Agustia, “Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dalam Penerimaan dan Penyaluran Zakat pada Kantor BAZNAS Kota Medan”, *Skripsi*, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2023.

Sasraatmadja, Rd. Budi Yuniarsa R, *Seri Paradigma Baru: Harta vs Aset, Cara Cepat dan Pintar Memahami Aset*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008.

Shomad, *Hukum Islam: Penormaan Prinsip Syariah dalam Hukum Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2017.

Shomad, Abd, *Hukum Islam: Penormaan Prinsip Syariah dalam Hukum Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2012.

Simons, Robert, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to drive Strategy Renewal*, Boston: Harvard Business Review, 1995.

Siyoto, Sandu dan Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.

- Suhardi dkk, *Pengantar Ilmu Manajemen (Teori dan Implementasi)*, Serang Banten: Sada Kurnia Pustaka, 2022.
- Suharyanto, Her, *Langkah Pertama Jadi Pengusaha UMKM*, Yogyakarta: Jubilee Enterprise, 2007.
- Umari, Zuul Fitriani, “Manajemen Pengelolaan Zakat di Desa Prambatan Kecamatan Abab Kabupaten Pali,” *Islamic Banking*, vol. 7 Nomor 1, 2021.
- Warouw, Gisela Marshella Annette, dkk, “Penerapan Model *Four Of Levers* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Hotel Sintesa Peninsula Manado,” *MSEJ : Manajement Studies and Entrepreneurship Journal*, Vol 3 Nomor 5, 2022
- Wasik, Abdul, “Menelaah Kembali Prinsip Zakat Produktif (Upaya Mengubah Masyarakat Konsumtif Menuju Masyarakat Produktif)”, *Jurnal Al-Hukmi*, Vol. 1 Nomor 2, 2020.
- Website, <https://lazismusolo.org/> diakses pada 10 Oktober 2023.

Lampiran 1 : Dokumentasi

Kantor LAZISMU Solo



Dokumentasi bersama dengan Manajer LAZISMU Solo



Dokumentasi bersama dengan Kadiv Program LAZISMU Solo



Dokumentasi bersama dengan Kadiv Fundraising LAZISMU Solo



Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

Daftar Pertanyaan Untuk Manajer LAZISMU Solo Mengenai Gambaran Umum LAZISMU Solo

Nama : Wahid Hamdani

Jabata : Manajer LAZISMU Solo

Waktu : 17 Oktober 2023, jam 09.00 - 10.00 WIB.

1. Bagaimana sejarah dan latar belakang berdirinya LAZISMU Solo?

Jawaban :

LAZISMU Solo sebagai Kantor Layanan LAZISMU Pusat yang berkedudukan di Surakarta mulai aktif pada tahun 2012, berawal dari kepengurusan Majelis Wakaf, Kehartabendaan, dan Zakat, Infaq, Sedekah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Surakarta kemudian resmi mendapatkan SK berdiri sejak tahun 2013 melalui PDM Kota Surakarta No. 202/KEP/III.0/D/2013. Pada tahun 2016 kantor LAZISMU Solo berada di PDM Kota Surakarta yang beralamatkan di Keprabon dengan jumlah 4 personil awal. Seiring berjalannya waktu operasional LAZISMU Solo membutuhkan fasilitas yang lebih memadai seperti ruangan kantor yang lebih luas kemudian kantor layanan dipindahkan ke Jl. Teuku Umar No. 5 Keprabon, Surakarta, Jawa Tengah.

2. Apa visi dan misi dari LAZISMU Solo?

Jawaban :

Visi : Menjadi lembaga amil zakat terpercaya

Misi :

- a) Meningkatkan kualitas pengelolaan zakat, infaq dan sedekah yang amanah, profesional dan transparan.
- b) Meningkatkan pendayagunaan zakat, infaq dan sedekah yang kreatif, inovatif dan produktif.
- c) Meningkatkan pelayanan donatur.

3. Apa saja aset atau alat penunjang operasional di LAZISMU Solo?

Jawaban :

LAZISMU Solo memiliki aset berupa bangunan kantor layanan, komputer, laptop, sambungan internet, ponsel untuk *call center*, ambulans untuk antar jemput pasien, layanan mobil jenazah dan mobil operasional kantor. Awalnya LAZISMU Solo hanya memiliki satu armada ambulans yang difungsikan untuk antar jemput pasien dan juga untuk mengangkut jenazah namun semakin bertambahnya waktu semakin meningkat pula permintaan masyarakat yang membutuhkan bantuan akhirnya pada tahun 2019 ada donasi satu armada ambulans yang difungsikan sebagai mobil layanan medis untuk mengangkut pasien maupun menolong korban bencana.

4. Apakah ada SOP sebagai pedoman operasional LAZISMU Solo?

Jawaban :

Secara struktural ada SOP yang berlaku di LAZISMU Solo, SOP dari pusat, SOP dari Wilayah, SOP Daerah dan dibagi SOP per divisi.

5. Bagaimana cara penyampaian SOP kepada karyawan di LAZISMU Solo?

Jawaban :

SOP dapat disampaikan ketika bertatap muka langsung maupun ketika ada pertemuan.

6. Ada berapa jumlah divisi dan karyawan di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Ada 10 anggota di LAZISMU Solo yang terbagi atas:

Manajer daerah : Wahid Hamdani

Admin dan keuangan : Eni, Reka

Divisi Program : Mas Fafa dan Kokom yang bertugas merealisasikan program

Divisi Fundraising : Dita, Ratna dan Faisal yang bertugas untuk mencari donatur dan menghimpun donasi

Kantor Layanan : Ulfa yang bertugas sebagai koordinasi.

7. Bagaimana proses rekrutmen karyawan di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Bisa rekomendasi dari badan pengurus LAZISMU maupun seleksi dari pusat.

8. Apa saja bentuk penyaluran donasi di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Ada penyaluran zakat konsumtif ialah penyaluran zakat yang bertujuan memenuhi kebutuhan dasar dari *mustahik* dan sifatnya hanya sementara dan zakat produktif ialah penyaluran zakat yang bertujuan untuk *memback-up* kehidupan *mustahik* jangka panjang.

9. Apa saja bentuk penyaluran zakat produktif di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Khususnya ada program Modal UMKM, Gerobak Usaha dan Ban Keuangan Mikro. Sejak tahun 2016-2017 dan lebih berkembang sejak tahun 2018-2019.

10. Apa kriteria *mustahik* yang berhak menerima modal UMKM?

Jawaban :

Penyaluran modal UMKM ditekankan bagi asnaf fakir dan miskin yang mengajukan bantuan langsung ke LAZISMU Solo maupun fakir miskin yang mendapat rekomendasi dari daerah, anggota ranting Muhammadiyah atau Aisiyah setempat.

11. Bagaimana proses penyaluran bantuan modal UMKM? Siapa yang bertugas untuk menyalurkannya?

Jawaban :

Penyaluran atau distribusi bantuan modal UMKM dilakukan oleh petugas dari divisi Program dengan datang langsung ke tempat usaha *mustahik* dan tanda tangan MoU.

12. Apakah ada kewajiban dari *mustahik* penerima bantuan atas modal yang telah diterimanya?

Jawaban :

Tidak ada kewajiban untuk mengembalikan bantuan namun *mustahik* diwajibkan untuk menjaga modal tetap difungsikan sebagaimana mestinya.

13. Bagaimana proses evaluasi pada *mustahik*? Kapan jadwal evaluasi?

Jawaban :

Evaluasi dilakukan secara fleksibel dengan membuat janji temu dan ada pengisian form evaluasi oleh petugas dari divisi program.

Lampiran 3 : Transkrip Wawancara

Daftar Pertanyaan Untuk Kepala Divisi (Kadiv) Program LAZISMU Solo
Mengenai Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di
LAZISMU Solo

Nama : Fafa Faizal

Jabatan : Kadiv Program

Waktu : 10 November 2023, jam 09.00 - 09. 40 WIB.

1. Perkenalkan nama, posisi dan sudah berapa lama bekerja di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Nama Fafa Faizal sebagai kepala divisi program, bergabung dengan LAZISMU Solo sekitar 3 bulan.

2. Bagaimana proses rekrutmen saat di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Menghubungi pak Reynal (ketua badan pengurus LAZISMU Solo) dan ngobrol bersama, sebelumnya memang sudah terjun dalam dunia amil kurang lebih 9 tahun dan sudah kerap kali menangani divisi program, kemudian keesokan harinya diminta untuk bekerja di LAZISMU Solo.

3. Apakah ada pertemuan rutin dan apa saja yang dibahas?

Jawaban :

Ada pertemuan rutin antar anggota disetiap pagi setelah mengaji bersama jam 7.30 WIB, rapat setiap senin antar kadiv, rapat bulanan rutin membahas penyaluran dan evaluasi.

4. Apa syarat dan kriteria *mustahik* yang ingin mengajukan bantuan modal UMKM?

Jawaban :

Mustahik mengajukan proposal memuat diantaranya fotokopi KK, fotokopi KTP, surat keterangan yang ditandatangani pejabat resmi setempat, surat pengajuan bentuk modal yang dimaksud berupa uang atau barang,

5. Bagaimana langkah selanjutnya setelah *mustahik* mengajukan proposal bantuan?

Jawaban :

Proposal pengajuan yang lolos peninjauan akan diserahkan kepada manajer daerah untuk menentukan apakah pengajuan proposal tersebut di *acc* atau ditolak, jika proposal di *acc* oleh manajer daerah maka langkah selanjutnya ialah menerjunkan petugas dari divisi program untuk menyurvei ke tempat *mustahik* atau tempat usaha dengan mengisi form survei.

6. Bagaimana prosedur dalam penyaluran bantuan modal UMKM?

Jawaban :

Pihak LAZISMU Solo akan menghubungi *mustahik* yang bersangkutan bahwasanya pengajuan proposal telah di *acc* oleh lembaga kemudian pendistribusian bantuan ke tempat *mustahik* disertai dengan penandatanganan MoU dan penitipan kencleng atau kotak infak.

7. Berapa nominal bantuan yang disalurkan bagi penerima modal UMKM?

Jawaban :

Nominal bantuan yang diberikan berkisar antara 1-3 juta rupiah tergantung dengan usaha yang digeluti.

8. Berapa jumlah *mustahik* yang telah menerima bantuan modal UMKM?

Jawaban :

Kurang lebih ada 30 UMKM yang sudah mendapat bantuan modal.

9. Bagaimana proses pengawasan pada *mustahik* penerima bantuan modal UMKM?

Kapan saja jadwalnya?

Jawaban :

Kontrol atau evaluasi dilakukan secara fleksibel oleh petugas dari divisi program dengan mengisi form evaluasi pada *mustahik*, petugas akan berkoordinasi dengan *mustahik* untuk menentukan jadwal evaluasi.

10. Apakah ada pembinaan *mustahik*? Bagaimana jika *mustahik* tidak dapat menjaga bantuan modal yang telah diberikan?

Jawaban :

Ada pertemuan rutin untuk menjalin silaturahmi dengan *mustahik* disetiap semester atau setiap 6 bulan sekali dengan melakukan kajian, *sharing* apabila mengalami masalah dalam kegiatan usaha dan diskusi bersama. Bagi *mustahik* yang melanggar MoU yakni tidak menjalankan kegiatan usaha selama 3 bulan berturut-turut maka akan ada penarikan gerobak usaha yang telah disalurkan.

11. Apakah ada kendala dalam mengawasi *mustahik* penerima bantuan modal UMKM?

Jawaban :

Kendala dalam evaluasi karena terbatasnya petugas dan waktu sehingga jadwal evaluasi tidak teratur. Sering terjadi bentrokan waktu karena *mustahik* dan petugas sama-sama memiliki kesibukan yang lain.

12. Bagaimana peran manajer dalam mengatasi kendala tersebut?

Jawaban :

Manajer memberi masukan guna mengatasi masalah waktu dan evaluasi dan sekarang ada relawan atau pihak ketiga yang membantu proses evaluasi.

13. Relawan berasal dari kalangan apa?

Jawaban :

Relawan berasal dari mahasiswa-mahasiswa yang ada di sekitaran Solo.

14. Bagaimana tugas dari relawan tersebut?

Jawaban :

Tugas relawan sama seperti petugas evaluasi yakni mereka harus mengisi form evaluasi dan melaporkannya ke LAZISMU Solo.

15. Apakah ada *reward* bagi karyawan?

Jawaban :

Ada *reward* bagi karyawan per tahun.

Lampiran 4 : Transkrip Wawancara

Daftar Pertanyaan dan jawaban untuk Kepala Divisi (Kadiv) Fundraising Mengenai Kendala dalam Pengelolaan Zakat Produktif Program Modal UMKM di LAZISMU Solo

Nama : Dharma Ratna Purwasari

Jabatan : Kadiv Fundraising

Waktu : 10 November 2023, jam 09.50 - 10.20 WIB.

1. Perkenalkan nama, posisi dan sejak kapan bekerja di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Nama Ratna sebagai Kadiv Fundraising, sudah bergabung dengan LAZISMU Solo kurang lebih 1,5 tahun.

2. Bagaimana proses rekrutmen ketika di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Awalnya melihat ada lowongan pekerjaan dari LAZISMU kemudian mendaftar dan mengikuti seleksi bersama di Sragen, ada ujian OPREK dan *training* 3 hari, setelah lulus seleksi ditempatkan di LAZISMU Solo.

3. Apakah ada *training* dari pihak LAZISMU?

Jawaban :

Ada *training* internal dan *training* dari wilayah, *training* internal berupa *training* awal setelah diterima bekerja di LAZISMU Solo selama 3 bulan untuk memperkenalkan lingkungan kerja dan *jobdesk* kedepannya, ada *training* bulanan diisi dengan kajian guna mendalami materi sebagai Amil sedangkan

training dari wilayah diadakan satu tahun sekali berupa mabit, pengukuhan amil dan sekolah fundraising.

4. Apakah ada pertemuan rutin? Apa saja yang dibahas?

Jawaban :

Ada pertemuan rutin setiap pagi berupa *briefing* membahas mengenai *planning* atau kegiatan yang akan dilakukan pada hari ini dan ada rapat bulanan dan *closing* membahas mengenai pencapaian target dan evaluasi,

5. Apa tugas dari divisi fundraising?

Jawaban :

Ada tugas harian dan tugas berkala, tugas harian menjemput donasi, menjemput kencleng, prospek donatur dan melaporkan hasil perolehan ke lembaga, tugas berkala seperti silaturahmi dengan donatur, sosialisasi zakat.

6. Apakah ada target yang harus dicapai oleh divisi fundraising?

Jawaban :

Tentunya ada target yang harus dipenuhi, tahun 2022 target perolehan donasi sebesar 3,9 M dan alhamdulillah sudah tercapai untuk target perolehan donasi tahun 2023 sebesar 4,2 M dan masih kurang 8%. Adapula target harian dan bulanan bagi divisi fundraising berupa target harian seperti mengambil donasi, prospek (mencari donatur baru) dan mengumpulkan sehari 7 kencleng.

7. Berapa jumlah *muzakki* yang ada di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Jumlah *muzakki* belum diketahui pasti karena sedang dalam masa penghitungan ulang *database*

8. Dari kalangan mana *muzakki* di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Muzakki berasal dari perorangan dan entitas.

9. Bagaimana cara menjaga *muzakki* agar tetap berdonasi di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Dengan menjalin hubungan baik, mengadakan acara silaturahmi setahun sekali untuk melaporkan penyaluran dan penyampaian rencana kedepan adapula pemberian *gift* seperti kalender.

10. Apakah ada kendala yang dihadapi ketika melakukan kegiatan fundraising?

Jawaban :

Keterbatasan waktu karena harus mengurus *database muzakki*, jadi pagi hingga siang terjun ke lapangan jemput donasi dan siang sampai sore menghitung ulang *database muzakki* di kantor.

11. Bagaimana peran manajer dalam mengatasi kendala yang dihadapi?

Jawaban :

Manajer dan karyawan lain memberi semangat dan motivasi bisa lewat *briefing* atau rapat rutin saat *closing*.

12. Apakah ada *punishment* dalam bekerja di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Tidak ada *punishment* bagi karyawan, kami menganggap target sebagai *punishment* atau pemacu semangat dalam bekerja.

Lampiran 5 : Transkrip Wawancara

Daftar Pertanyaan Untuk Manajer LAZISMU Solo Mengenai Sistem Pengendalian Manajemen di LAZISMU Solo

Nama : Wahid Hamdani

Jabata : Manajer LAZISMU Solo

Waktu : 1 November 2023, jam 09.10 WIB.

1. Apakah ada kendala yang dihadapi oleh karyawan dalam mengawasi atau proses evaluasi terhadap mustahik penerima bantuan modal UMKM?

Jawaban :

Kendala yang dihadapi karyawan ialah kendala jumlah petugas dan waktu untuk melakukan evaluasi.

2. Apa peran manajer dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Memberi motivasi dan evaluasi bersama mengenai apa yang kurang dan bagaimana mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Apa solusi yang diberikan bagi permasalahan tersebut?

Jawaban :

Adanya perekrutan relawan untuk membantu proses evaluasi, relawan bisa berasal dari masyarakat umum.

4. Bagaimana proses penyampaian motivasi bagi karyawan di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Penyampaian motivasi dilakukan saat ada interaksi antar anggota LAZISMU Solo baik ketika *briefing* maupun rapat rutin.

5. Apakah ada *punishment* bagi karyawan di LAZISMU Solo?

Jawaban :

Secara operasional ada *punishment* namun apabila masih bisa dibicarakan baik-baik maka *punishment* tidak perlu berbentuk penyampaian SP.

6. Apakah ada *reward* bagi karyawan atas kinerja mereka terhadap LAZISMU Solo?

jawaban :

Akan ada *reward* bagi karyawan atau *reward* tim yang telah diatur kebijakannya oleh pengurus.

Lampiran 6**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

1. Nama : Choirum Khasanah
2. Nim : 182141068
3. Tempat, Tanggal lahir : Boyolali, 20 November 1999
4. Jenis kelamin : Perempuan
5. Alamat : Dibal rt 03/rw 05, Ngemplak, Boyolali.
6. Nama ayah : Zaini Nur Baiki
7. Nama ibu : Sri Sumarni
8. Riwayat pendidikan
 - a. TK Aisyah Dibal Lulus Tahun 2005
 - b. MI Negeri 2 Dibal Lulus tahun 2011
 - c. MTS Negeri 6 Boyolali Lulus Tahun 2014
 - d. MA Negeri 1 Surakarta Lulus Tahun 2017
 - e. UIN Raden Mas Said Surakarta Tahun Masuk 2018.

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Sukoharjo, 29 November 2023

Choirum Khasanah