

PENGELOLAAN BIAYA OPERASIONAL LAZNAS SURABAYA¹⁾

Dania Ulfah Dianti
Departemen Ekonomi Syariah-Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Airlangga
Email : dania.ulfah-13@feb.unair.ac.id

Noven Suprayogi
Departemen Ekonomi Syariah-Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Airlangga
Email : noven.suprayogi@feb.unair.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyze operating costs in LAZNAS Surabaya, and their strategy to managing LAZNAS's amil's right. Management is qualitative disclosure including Planning, Organizing, Directing, and Controlling. The research method used descriptive qualitative approach with study case strategy on three LAZNAS Surabaya which are LAZNAS Yatim Mandiri, LAZNAS LMI, and LAZNAS Nurul Hayat. Data collected by interview and documentation, Validation techniques used source and technic triangulation. Analysis technique used Spradley. Result of this research is the planning starts with budgeting with apriory method and followed by the planning of receipt of fund and the arrangement of Infaq's Amil's right. Organizing is using centralitation and decentralitation. LAZNAS without business unit is using centralization, LAZNAS with business unit is using decentralitation. The Controlling Process is by selecting of uneffiecient budget, and their Controlling Action with cross subsidies and saving reserve funds.

Keywords: Operational Cost, LAZNAS, Management.

I. PENDAHULUAN

Pengelolaan zakat di Indonesia dilakukan oleh dua badan yaitu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). BAZNAS adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. BAZNAS merupakan Lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama Lembaga Amil Zakat atau LAZ adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. LAZ sendiri dibentuk oleh swasta atau diluar pemerintah. LAZ ini dikukuhkan, dibina, dan dilindungi pemerintah. LAZ memberikan laporan pertanggung

jawabannya kepada pemerintah sesuai dengan tingkatannya (UU No. 23 Tahun 2011).

Pengelolaan zakat membutuhkan dana yang cukup besar contohnya adalah biaya sosialisasi, promosi, operasional hingga gaji karyawan. Pemerintah tidak memberi bantuan dana untuk menutupi biaya operasional Lembaga Amil Zakat (UU No. 23 Tahun 2011). Lembaga Amil akat menggunakan hak amil untuk membayar biaya operasional atau membayar gaji amil. Allah SWT telah menganjurkan untuk menggunakan hak Amil untuk membiayai pendistribusian zakat.

MUI telah menetapkan fatwa untuk semua LAZ dalam pengambilan bagian hak amil yaitu Fatwa MUI No. 8 tahun

¹⁾Jurnal ini merupakan bagian dari skripsi dari (Dania Ulfah Dianti), NIM : 0411311433173, yang diuji pada tanggal 4 Agustus 2017

2011. Hak amil diambil dari zakat dalam batas wajar atau tidak diambil dari zakat sama sekali dan bisa diambil dari dana lain yang bukan dari zakat. Amil Zakat yang telah memperoleh gaji dari negara atau lembaga swasta dalam tugasnya sebagai Amil tidak berhak menerima bagian dari dana zakat yang menjadi bagian Amil, sementara amil zakat yang tidak memperoleh gaji dari negara atau lembaga swasta berhak menerima bagian dari dana zakat yang menjadi bagian Amil sebagai imbalan atas dasar prinsip kewajaran.

LAZNAS mengambil hak amil dari pendapatan mereka yaitu zakat, infak, sedekah, wakaf, dan lain-lain hal ini menunjukkan bahwa Hak Amil sangat bergantung kepada besaran pendapatan LAZNAS. Hak Amil memiliki besaran yang tak tentu atau bukan pendapatan tetap sehingga LAZNAS memerlukan manajemen keuangan yang baik. Manajemen Keuangan yang baik dapat meningkatkan promosi, sosialisasi dan iklan yang akibatnya dapat meningkatkan penerimaan zakat. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menulis jurnal yang berjudul "Pengendalian Biaya Operasional LAZNAS Surabaya"

II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, Pendistribusian dan pendayagunaan zakat. (UU NO. 23 tahun 2011). Menurut Sudirman (2007:99)

Lembaga Amil Zakat adalah lembaga pengelola zakat yang dibentuk oleh masyarakat sehingga tidak memiliki afiliasi dengan BAZ. Kementerian Agama mengeluarkan Peraturan Menteri Agama No. 333 Tahun 2015 tentang Pedoman Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat salah satu isinya mengatur pemberian izin baru untuk seluruh Lembaga Amil Zakat. Peraturan ini ditandatangani 6 November 2015 lalu. Dalam regulasi baru ini, ada tiga tingkatan LAZ, yaitu LAZ Nasional (Laznas), LAZ provinsi, dan LAZ kabupaten/kota.

Salah satu persyaratan yang tercantum dalam KMA Nomor 333 tahun 2015 adalah adanya batasan penghimpunan dana minimal Rp 50 miliar untuk Laznas, Rp 20 miliar untuk LAZ propinsi, dan Rp 3 miliar untuk Laznas Kabupaten/kota. Tujuan dari peraturan ini adalah untuk memperkuat dan menunjukkan keseriusan dalam pengelolaan zakat.

Regulasi ini berlaku mulai 26 November 2016. Dengan adanya jumlah dana terhimpun yang banyak akan memberikan kemampuan mendanai LAZ dengan cukup besar dan juga punya kesempatan untuk membuat program-program yang efektif, bermanfaat, dan produktif. Dengan adanya KMA, jumlah batasan minimum lebih kecil daripada yang ditentukan BAZNAS. Jumlah ini juga tidak harus terpenuhi selama pengajuan, namun dapat berupa kesanggupan. Apabila LAZ tidak mampu memenuhi jumlah yang ditentukan, lembaga ini bisa

diturunkan skalanya. Jumlah LAZNAS menurun menjadi 11 lembaga hingga saat ini karena banyak LAZ yang tidak memenuhi syarat dari peraturan KMA. Daftar LAZNAS tersebut dapat dilihat di Tabel 1

Tabel 1
Daftar Lembaga Zakat yang Telah Mendapat Sertifikasi Nasional Setelah KMA No. 333 Tahun 2015

No.	Nama Lembaga Zakat
1.	Rumah Zakat Bandung
2.	Nurul Hayat Surabaya
3.	Inisiatif Zakat Indonesia Jakarta
4.	Baitul Mal Hidayatullah
5.	Lembaga Manajemen Infaq Surabaya
6.	Yatim Mandiri Surabaya
7.	Dompot Dhuafa Jakarta
8.	Al-Azhar Peduli Ummat Jakarta
9.	Lazis Nahdlatul Ulama
10.	Baitulmaal Muamalat
11.	DPU Daarut Tauhid Bandung

Sumber : <http://forumzakat.org>

Menurut Qardhawi (1999:545) Amil adalah orang yang melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan urusan zakat, mulai dari pengumpul sampai kepada bendahara dan para penjaganya juga mulai dari pencatat sampai kepada akuntan yang mencatat keluar masuk zakat, dan membagi kepada para mustahiknya. Menurut Al-

Zuhayly (2008:282) Amil adalah orang-orang yang bekerja memungut zakat. Orang yang termasuk amil adalah :

- a. Orang yang ditugasi mengambil zakat sepersepuluh (*al-'asyir*);
- b. Penulis (*al-katib*);
- c. Pembagi zakat untuk para mustahiq
- d. Penjaga harta yang dikumpulkan
- e. Orang yang ditugasi untuk mengumpulkan pemilik harta kekayaan / muzakki (*al-hasyir*)
- f. Orang yang mengukur kewajiban zakat muzakki (*al-'arif*)
- g. Setiap orang yang menjadi panitia selain ahli hukum dan penguasa

Fatwa MUI No. 08 mengatakan bahwa amil zakat adalah seseorang atau sekelompok orang yang diangkat oleh pemerintah untuk mengelola pelaksanaan ibadah zakat atau Seseorang atau sekelompok orang yang dibentuk oleh masyarakat dan disahkan oleh Pemerintah untuk mengelola pelaksanaan ibadah zakat. Syarat amil menurut Qardhawi (1999 : 551)

- a. Hendaklah dia seorang Muslim, karena zakat itu urusan kaum Muslimin, maka Islam menjadi syarat bagi segala urusan mereka. Dari urusan tersebut dapat dikecualikan tugas yang tidak berkaitan dengan soal pemungutan dan pembagian zakat misalnya penjaga gudang dan sopir. Menurut hadits yang diriwayatkan oleh Ahmad dibolehkan dalam urusan zakat menggunakan Amil bukan Muslim berdasar atas pengertian umum dari kata Al

'amilina alaiha", sehingga termasuk didalamnya pengertian Kafir dan Muslim. Juga harta yang diberikan kepada amil itu adalah upah kerjanya. Oleh karena itu tidak ada halangan baginya untuk mengambil upah tersebut. Akan tetapi yang lebih utama hendaklah segala kewajiban Islam hanya ditangani oleh orang Islam lagi. Umar telah menolok seorang Nasrani yang diperkerjakan oleh Abu Musa sebagai penulis zakat karena zakat itu adalah rukun Islam yang utama.

- b. Hendaklah petugas zakat itu seorang Mukallaf (berakal dan baligh);
- c. Petugas zakat itu hendaklah orang jujur, karena ia diamanati oleh harta Muslimin. Janganlah petugas zakat itu orang fasik lagi tidak dapat dipercaya, misalnya ia akan berbuat zalim kepada para pemilik harta.
- d. Memiliki ilmu pengetahuan tentang hukum-hukum zakat dan hal lain yang terkait dengan tugas Amil Zakat. Para ulama mensyaratkan petugas zakat faham mengenai hukum zakat. Hal ini dikarenakan apabila petugas zakat tidak mengerti hukum zakat maka ia tidak akan mampu melaksanakan tugasnya. Masalah zakat membuat pengetahuan tentang harta yang wajib dizakat dan tidak wajib dizakat juga tentang urusan zakat yang memerlukan ijtihad dalam masalah yang timbul untuk diketahui hukumnya.

- e. Kemampuan melaksanakan tugasnya. Amil hendaknya memenuhi syarat untuk dapat melaksanakan tugasnya dan sanggup memikul tugas itu.

Allah SWT menetapkan aturan agar petugas zakat dapat menerima bagian dari harta yang dikumpulkannya. Ulama masih memperdebatkan tentang jumlah yang berhak diterima oleh Amil. Disebutkan dalam Al-qur'an surat At-Taubah ayat 60 bahwa ada delapan kelompok (keseluruhan atau sebagian) yang berhak menerima harta zakat yang telah dikumpulkan. Abu Daud meriwayatkan hadist Nabi SAW yang mengatakan:

لَا تَحِلُّ الصَّدَقَةُ لِغَنِيِّ إِلَّا لِخَمْسَةِ لِعَاِزٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَوْ لِعَامِلٍ عَلَيْهَا أَوْ لِغَارِمٍ أَوْ لِرَجُلٍ اشْتَرَاهَا بِمَالِهِ أَوْ لِرَجُلٍ كَانَ لَهُ جَارٌ مَسْكِينٌ فَتُصَدَّقَ عَلَى الْمَسْكِينِ فَأَهْدَاهَا الْمَسْكِينُ لِلْغَنِيِّ

"Tidak halal sedekah bagi orang kaya kecuali dalam lima hal. Pertama, orang yang berperang di jalan Allah. Kedua, karena jadi amil zakat. Ketiga, orang berhutang. Keempat, orang yang membeli barang sedekah dengan hartanya. Kelima, orang yang tetangganya seorang miskin, lau ia bersedekah kepada orang miskin tadi, maka dihadiahkan kembali kembali kepada orang kaya itu tadi."

Ketetapan mengenai banyaknya jumlah yang diterima oleh delapan kelompok ini diserahkan kepada kebijaksanaan Imam atau wakilnya. Ketentuan lebih tegas tentang hak atau

bagian amil zakat adalah seperti yang diungkapkan oleh pengikut Mahdzab Syafi'i bahwa Amil Zakat yang berhak menerima bagian amil zakat secara penuh yaitu seperdelapan (1/8) atau 12,5% dari jumlah dana zakat yang terkumpul adalah amil yang terdiri dari orang-orang yang disamping amanah, jujur, memahami hukum dengan baik, memiliki kemampuan melaksanakan zakat, juga harus diusahakan *full-time*. Amil yang baik adalah amil yang melakukan sosialisasi zakat dan tidak bekerja pasif hanya menunggu muzakki, mengadministrasikannya, dan membagikannya dengan tepat.

Ada berbagai macam pengertian mengenai istilah manajemen, seperti Koontz dan Weihrich (2012:3) disebutkan bahwa manajemen adalah proses mendesain dan mempertahankan lingkungan dimana individu-individu bekerja secara berkelompok dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. R. Tery dalam Amrullah (2004:7) Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Solihin (2009:3) dalam bukunya menyebutkan bahwa salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang

akan membantu tercapainya tujuan perusahaan. Para manajer harus mengetahui bahwa seorang manajer tidak dapat mencapai tujuan perusahaan sendiri dan harus melalui kerja sama dengan orang lain. Peter Drucker dalam Solihin menambahkan bahwa tugas penting manajer adalah menentukan arah tujuan perusahaan, memberikan kepemimpinan untuk mencapai tujuan serta membuat keputusan mengenai bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen pertama kali dirumuskan menjadi 5 fungsi, namun seiring perkembangan jaman fungsi manajemen dirumuskan menjadi 4 fungsi yang mencakup:

1. Perencanaan (*planning*)

Menurut Solihin (2009:63)

Perencanaan adalah suatu proses menentukan di awal berbagai hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan di masa mendatang. Antara kegiatan perencanaan dengan hasil akhir yang ingin dicapai diasumsikan terdapat jeda waktu (*time lag*), dimana semakin panjang rencana yang dibuat maka jeda waktu antara perencanaan dengan hasil akhir yang ingin dicapai semakin besar dan drajat ketidakpastian pencapaian hasil tersebut semakin meningkat.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Amrullah (2004:13) pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana.

3. Pengarahan (*leading*)

Menurut Koontz (2012:27) pengarahan adalah mempengaruhi karyawan untuk berkontribusi di organisasi dan tujuan kelompok. Hampir semua manajer akan mengakui bahwa masalah paling penting yang timbul adalah masalah karyawan, seperti masalah keinginan, sikap sebagai individu dan dalam grup.

4. Pengendalian (*controlling*)

Menurut Amrullah (2004: 15) Suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien dan pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian mencakup menetapkan berbagai tujuan dan standar, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan perencanaan, mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

Menurut Supriyono (2000:276)

Organisasi nirlaba adalah organisasi yang tidak membagikan aktiva atau labanya untuk direksi atau pada anggotanya. Namun dapat memberikan gaji, upah pada para karyawan, termasuk direksi dan anggota yang memasok barang

atau memberika jasa pada organisasi. Organisasi nirlaba bekerja untuk mendukung suatu isu atau perihal atau tujuan social yang bersifat tidak komersil, tidak ada unsur mencari laba (moneter) dalam menarik perhatian publik.

Menurut Hansmann dalam Nainggolan (2012:2) lembaga nirlaba masih dapat digolongkan yaitu :

- a. Lembaga nirlaba donasi
- b. Lembaga nirlaba komersial

Tabel 2
Perbedaan Lembaga Komersial dengan
Lembaga Nirlaba

N o.	Perbedaan	Lembaga Nirlaba	Lembaga Komersial
1.	Tujuan	Sosial	Komersial
2.	Modal	Didapat dari anggota, pendiri yang sudah dipisahkan dari kepemilikan pribadinya.	Didapat Dari pendiri sekaligus pemilik
3.	Fokus kegiatan	Pada sisi biaya karena ini adalah refleksi dari kegiatan yang dilakukan	Pendapatan, karena pendapatan yang besar akan menghasilkan keuntungan yang besar.
4.	Pendapatan	Memiliki karakteristik khusus yaitu ketertarikan dengan pemberinya.	Bisa dari siapa saja, terutama dari pelanggan dan tidak memiliki ikatan apapun.
5.	Biaya	Cerminan dari kegiatan sosial yang	Pengorbanan untuk mendapatkan

		dilakukannya	pendapatan usaha.
6.	Keuntungan	Tidak mengenal keuntungan usaha	Pada akhir periode

Sumber : Nainggolan, Pahala. 2012. Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba. Jakarta: Yayasan Bina Integrasi Edukasi

Beberapa hal yang dapat dicapai dengan pengelolaan keuangan yang baik dalam suatu lembaga nirlaba adalah :Pencapaian misi sosial lembaga

- a. Dengan perencanaan serta pengelolaan yang baik lembaga dapat memperkirakan kebutuhan dana serta kemampuan memenuhi kebutuhan tersebut sejak awal.
- b. Efisiensi penggunaan dana
Pengelolaan keuangan lembaga nirlaba yang baik akan membuat lembaga mampu mengatur besaran dana yang dibutuhkan.
- c. Pengamanan aset lembaga nirlaba
- d. Pengembangan dan pertumbuhan lembaga nirlaba melalui pengembangan sumber-sumber pendanaan atau sumber pendapatan.

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang dipakai adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif sendiri menurut Sugiono (2009:15), metode penelitian

kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber dan data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan) dengan teknik analisis menggunakan metode Spradley.

Jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah penelitian kualitatif deskriptif yang mempelajari masalah-masalah yang ada serta tata cara kerja yang berlaku. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketiga LAZNAS ini sudah berkembang cukup lama, sehingga perencanaan mereka sudah cukup matang. Perencanaan mereka dimulai dengan membuat Rancangan Kerja Anggaran Tahunan atau (RKAT). RKAT yang dibuat oleh LAZNAS didasarkan dari RKAT tahun lalu dan dibandingkan dengan realisasi pada tahun tersebut. Dari perbandingan tersebut diambil yang paling sesuai dengan ramalan keadaan kedepannya.

Penyusunan Anggaran ini sesuai dengan cara penyusunan anggaran yang disebut dengan Pragmatis. Menurut Harahap (1997:89) Pragmatis adalah metode penyusunan anggaran yang

ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penetapan anggaran dilakukan secara ilmiah berdasarkan standar yang dihitung secara ilmiah pula atau berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya. Metode ini lebih realistis jika kita lihat pengalaman yang lalu tetapi kurang melihat peluang masa depan. Setelah penyusunan biaya operasional LAZNAS, dilanjutkan dengan menentukan Perencanaan Pemasukan Dana Operasional LAZNAS.

Pemasukan Operasional paling besar berasal dari dana Infaq. Yatim Mandiri memiliki sumber dana Infaq sebanyak 71%, Nurul Hayat mendapat dana infaq sebanyak 80% sedangkan LMI memiliki sumber dana infaq sebanyak 46% dan menjadi pemasukan operasional yang paling besar. Penerimaan sumber dana operasional dari Yatim Mandiri sebanyak 11% , Nurul Hayat sebanyak 6% sedangkan LMI sebanyak 22% dari total penerimaan. Fenomena ini dikarenakan donatur mengeluarkan infaq bisa sewaktu-waktu dan donasi yang diberikan juga tidak dibatasi, sedangkan zakat hanya dikeluarkan ketika waktu tertentu oleh sebagian besar muslim di Indonesia dengan donasi yang dibatasi. Selain fenomena diatas ada juga kondisi umat Islam yang menyebabkan penerimaan zakat lebih kecil dibandingkan dengan penerimaan infaq. Dikutip dari *tempo.com*, minat zakat di Indonesia masih sangat minim. Menurut BAZNAS, hanya sekitar 1% umat Islam yang mau

berzakat. Potensi zakat di Indonesia sendiri sangat besar yaitu 270 trilyun per tahun. Nominal ini sekitar 4,34 % dari Gross Domestic Product di Indonesia. Sosialisasi zakat sangat penting mengingat potensi zakat di Indonesia.

Keterbatasan ini membuat donatur zakat LAZNAS hanya terbatas pada swasta dan wirausaha saja. Kesadaran umat Islam untuk berzakat juga rendah. Infaq dan shodaqoh sendiri juga lebih fleksibel dan tidak terbatas jumlah dan bentuk barangnya, lebih bebas untuk memberi dan tidak terbatas waktu. Hal-hal tersebut yang mengakibatkan penerimaan dari zakat ini lebih kecil dibandingkan dengan infaq dan shodaqoh. Porsi hak amil di Infaq sebagai sumber dana yang paling besar ini tidak ditentukan sehingga LAZNAS memiliki kebijakan sendiri dalam porsi hak amilnya.

Yatim Mandiri mengambil hak amil dari infaq yang paling besar diantara LAZNAS Surabaya lainnya. Hal ini disebabkan Yatim Mandiri memiliki cabang yang paling banyak yaitu 40 cabang sementara Nurul Hayat mempunyai 16 cabang dan LMI memiliki 25 cabang Berikut adalah tabel perbandingan jumlah cabang LAZNAS dengan pengambilan hak amil Infaqnya.

Tabel 3

Perbandingan Jumlah Cabang LAZNAS dengan Pengambilan Hak Amil Infaq

No.	LAZNAS	Jumlah Cabang	Pengambilan Hak Amil Infaq
1.	Yatim Mandiri	40 Cabang	25-30%
2.	Nurul Hayat	16 Cabang	12,5%
3.	LMI	25 Cabang	20%

Tabel diatas menunjukkan bahwa dengan banyaknya jumlah cabang akan meningkatkan pengambilan hak amil Infaqnya. Yatim Mandiri mengambil hak amil paling besar 25-30% dengan jumlah cabangnya sebanyak 40 cabang. Nurul Hayat mempunyai cabang yang sedikit mengambil hak amil yang paling sedikit yaitu 12,5%.

Robbins (2001:118) mendefinisikan sentralisasi adalah Jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit atau tingkatan (biasanya berapa pada tingkatan yang tinggi pada organisasi), dengan demikian mengijinkan para pegawai (biasanya pada tingkatan rendah pada organisasi) untuk memberi masukan yang minimal kedalam pekerjaan mereka.

Menurut Blocher (2001:906) Suatu perusahaan bisa dikatakan terdesentralisasi jika perusahaan ini telah memilih untuk mendelegasikan sejumlah tanggung jawab besar kepada-kedapa manajer Unit Bisnis Strategi.

Penentuan Sistem Pengumpulan Dana terlihat berbeda antara LAZNAS yang memiliki unit usaha dengan LAZNAS

yang tidak memiliki unit usaha. LAZNAS yang memiliki unit usaha memilih sistem Desentralisasi yaitu LAZNAS Nurul Hayat. LAZNAS yang memilih sistem Sentralisasi tidak memiliki unit usaha yaitu LMI. Yatim Mandiri sudah memiliki unit usaha namun unit usaha yang Yatim Mandiri kelola hanya di pusat Yatim Mandiri saja. Yatim Mandiri memilih sistem Sentralisasi dalam sistem pengumpulan dananya.

Nurul Hayat memilih Sistem Desentralisasi karena setiap cabangnya sudah memiliki unit usaha yang dapat dikelola sehingga cabang tidak perlu bergantung ke pusat maupun donatur. Nurul Hayat menyerahkan pengelolaan ke cabang namun cabang tetap harus mengirimkan rencana anggaran dan mengirimkan Laporan Pertanggungjawaban ke pusat. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pengawasan ke cabang agar cabang tidak bertindak sembarangan dalam mengelola dana.

Yatim Mandiri memiliki cabang yang banyak sehingga diperlukan strategi untuk menyeimbangkan kesetimpangan cabang besar dan cabang kecil. Cabang besar telah stabil dan telah mendapat donatur tetap. Cabang kecil masih membutuhkan dana untuk mencari donatur, promosi, dan lain-lain sedangkan pemasukan yang diterima masih tidak stabil. Yatim Mandiri membuat strategi Subsidi Silang untuk masalah ini.

Subsidi Silang ini adalah untuk tidak menyamaratakan pemasukan yang diberikan ke cabang-cabang. Cabang

yang besar akan mendapat dana operasional yang lebih sedikit dibandingkan dengan cabang kecil. Cabang kecil akan mendapat dana operasional yang lebih besar.

LMI tidak menggunakan strategi ini, LMI menyamaratakan hak amil yang diterima untuk semua cabang. Dana yang diberikan kepada cabang sudah sesuai dengan rencana anggaran yang telah disusun. Setiap LAZNAS juga telah menyiapkan dana cadangannya masing-masing. Hal ini dikarenakan sumber dana LAZNAS cenderung fluktuatif dan sukar untuk diukur. Pada masa-masa tertentu, pendapatan dari infaq dapat melonjak cukup tinggi dan terkadang pendapatan dari infaq atau pendapatan dari zakat yang turun. LAZNAS Yatim Mandiri menganggarkan dana cadangan terlebih dahulu. LAZNAS Nurul Hayat memiliki cara yang berbeda. Nurul Hayat menyimpan kelebihan dana ketika penerimaan yang diterima berlebih sehingga dapat menutupi kerugian ketika pendapatan tidak dapat menutupi pengeluaran pada bulan-bulan tertentu. LAZNAS LMI mempunyai cara sendiri dalam mengelola. Penganggaran telah disesuaikan terlebih dahulu dengan membuat anggaran tersebut dengan tidak menggunakan semua yang telah dianggarkan. Selisih dari anggaran dan penggunaan akan dipakai sebagai dana saving ketika memerlukan dana darurat.

V. SIMPULAN

Perencanaan Biaya Operasional dimulai dari Perhitungan Pengeluaran Operasional dan Perencanaan Penerimaan Dana Operasional LAZNAS. Penganggaran biaya operasional menggunakan metode Pragmatis yaitu penyusunan anggaran yang ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penerimaan dana infaq yang paling besar dari penerimaan yang lain dan tidak memiliki aturan pembatasan porsi hak amil membuat LAZNAS mengambil porsi hak amil dari Infaq berdasarkan jumlah cabangnya

Pengorganisasian dan Pengarahan menggunakan sistem sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi adalah jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan secara leluasa dikonsentrasikan ke tingkatan yang paling tinggi di organisasi. Desentralisasi adalah pemilihan sejumlah tanggung jawab besar kepada-kedapa manajer Unit Bisnis Strategi. Penentuan sistem organisasi ini berdasarkan unit usaha LAZNAS tersebut.

Sistem Pengendalian Operasional LAZNAS. Yatim Mandiri menggunakan sistem subsidi silang di pengendaliannya. Sistem ini membuat cabang yang sudah besar mendapat hak amil lebih sedikit dibandingkan dengan cabang kecil yang masih perlu bantuan dana. Ketiga LAZNAS ini memakai sistem pencadangan dana. Yatim Mandiri dan LMI menganggarkan dana cadangan sedangkan Nurul Hayat

menyadangkan kelebihan dana di bulan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Zuhayly, Wahbah. 2000. *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- as-Sijistani, Abu Da'ud Sulaiman ibn Ash`ath al-Azadi. Sunan Abu Daud juz 2 hal. 119, hadits no. 1635. Beirut: al-Maktabah al-'Ashriyah.
- Amrullah, dan Haris Budiyo. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Blocher, Edward J., Kung H Chen, Thomas W. Lin. 2001. *Manajemen Biaya dengan Tekanan Strategik*. Salemba Empat. Jakarta
- Harahap. Sofyan Syafri. 2001. *Budgeting Penganggaran: Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, Edisi 1, PT. Raja Grafindo, Jakarta
- Koontz, Harold dan Heinz Weihrich. 2012. *Essentials of Management An International and Leadership Perspective*. New Delhi. Tata McGraw-Hill
- Nainggolan, Pahala. 2012. *Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Bina Integrasi Edukasi (YBIE)
- Qardhawi, Yusuf, DR. 1999. *Fiqih Az-Zakat*, Bandung : Mizan
- Sudirman, 2007. *Zakat Dalam Pusaran Arus Modernitas*, Malang: UIN Malang Press,
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Supriyono, RA. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen. Buku 2*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Republik Indonesia. 2011. Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat. Lembaran Negara RI Tahun 2011, No. 115. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Essentials of Organization Behavior (5th ed.)*. International Edition: McGraw-Hill, Inc.
- Wahyu, Marifka Hidayat. 2014. *Umat Islam Baru Zakat Sebesar 1 Persen*. (Online) (<http://gaya.tempo.co> diakses pada tanggal 6 Juli 2017)