

## THE BUDGETING PROCESS IN NATIONAL AMIL ZAKAT AGENCY OF NURUL HAYAT<sup>1</sup>

### PROSES PENGANGGARAN PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT NASIONAL NURUL HAYAT

Dimas Mulya Pratama, Noven Suprayogi

Departemen Ekonomi Syariah - Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Airlangga  
dimas.mulya.pratama-2015@feb.unair.ac.id\*, noven.suprayogi@feb.unair.ac.id

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan anggaran Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Nurul Hayat. Data penelitian ini diperoleh melalui Yayasan Nurul Hayat. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara langsung. Wawancara dilakukan kepada Direktur Keuangan, Direktur Operasional, Direktur Pemberdayaan, Direktur ZIS. Teknik analisis menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa LAZNAS Nurul Hayat merupakan lembaga yang menggunakan metode campuran, proses penyusunan anggaran meliputi tahap persiapan, ratifikasi anggaran, pelaksanaan, dan pelaporan evaluasi. Sistem anggaran yang digunakan sesuai dengan badan hukum nirlaba yang berbentuk yayasan yang tertuang dalam UU Nomor 28 Tahun 2004.

**Kata Kunci:** proses penyusunan anggaran, nirlaba, Nurul Hayat

#### ABSTRACT

This research aims to find out the budgeting process of the National Amil Zakat Agency (LAZNAS) Nurul Hayat. The research data was obtained through the Nurul Hayat Foundation. The method used is a qualitative approach with a descriptive case study method. Data collection techniques using direct interviews. Interviews were conducted with the Director of Finance, Director of Operations, Director of Empowerment, and Director of ZIS. The analysis technique uses data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that LAZNAS Nurul Hayat is an institution that uses a mixed method; the budgeting process includes the stages of preparation, budget ratification, implementation, and evaluation reporting. The budget system used is in accordance with a non-profit legal entity in the form of a foundation as stipulated in Law Number 28 of 2004.

**Keywords:** budgeting process, non-profit, Nurul Hayat

#### I. PENDAHULUAN

Zakat di Indonesia merupakan sektor publik yang memiliki potensi yang besar. Dalam lima tahun terakhir secara statistic menunjukkan adanya

peningkatan dalam pengumpulan zakat yang dilakukan mengalami peningkatan hal tersebut ditunjukkan dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 23,3%. Hal ini menunjukkan kesadaran masyarakat

#### Informasi artikel

Diterima: 09-01-2020

Direview: 20-03-2020

Diterbitkan: 15-06-2020

\*Korespondensi  
(Correspondence):  
Dimas Mulya Pratama

Open access under Creative  
Commons Attribution-Non  
Commercial-Share A like 4.0  
International Licence  
(CC-BY-NC-SA)



<sup>1</sup> Artikel ini merupakan bagian dari skripsi dari Dimas Mulya Pratama, NIM: 041511433154, yang berjudul, "Proses Penyusunan Anggaran Pada Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) (Studi Kasus LAZNAS NURUL HAYAT)."

dalam menunaikan zakat. Namun pertumbuhan tersebut tidak diikuti dengan pengelolaan zakat yang secara nasional memiliki potensi 217 triliun rupiah ditahun 2017 sementara realitanya hanya berkisar pada 6 triliun rupiah yang dapat diserap oleh pengelola zakat. Masalah tersebut telah menjadi perhatian pemerintah untuk memaksimalkan potensi zakat melalui kinerja pengelolaan.

Melihat Potensi zakat di Indonesia hingga 217 Triliun menjadikan sebuah sarana untuk mengatasi kemiskinan dan memoderasikan kesenjangan antara si kaya dengan si miskin. Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang lebih leluasa untuk mendorong pertumbuhan dan peningkatan kesadaran masyarakat atas keutamaan zakat. Peningkatan tersebut tidak lepas dari kinerja yang dibuat oleh Lembaga Amil Zakat melalui berbagai program-program kerja sehingga dapat mencapai tujuan. Program-program yang dibuat menjadi salah satu keberlangsungan untuk mencapai tujuan, maka dalam pembuatan program-program ini tidak terlepas dari peran pentingnya sebuah anggaran.

Welsch (1981:3) mendefinisikan sebuah anggaran sebagai perencanaan laba dan kontrol yang dilakukan melalui pendekatan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, koodrinasi dan tanggun jawab kontrol manajemen. Definisi tersebut mengarah pada fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Sehingga jika anggaran di

kaitkan dengan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasikan, dan mengawasi setiap bidang-bidang organisasi didalam sebuah badan usaha.

Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat merupakan salah satu Lembaga Amil Zakat yang berada di Kota Surabaya. Dalam perkembangannya Nurul Hayat menunjukkan peningkatan cukup baik dilihat dari banyaknya program-program yang dibuatnya serta banyaknya bidang bisnis lain, sehingga membuat pembeda dari lembaga amil zakat lainnya di Kota Surabaya. Meskipun memiliki bidang bisnis lain namun Nurul Hayat tetap menjadikan sarana bisnis tersebut untuk membackup keuangan dalam penerimaan maupun pendistribusian dana zakat, infak, sedekah dan program-program yang dilakukan dengan tujuan untuk ummat yang membutuhkan. Nurul Hayat mengedepankan transparansi dan auntabilitas pengelolaan dana-dana amanah ummat. Allah berfirman pada surah Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ <sup>ط</sup> إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

*qaalat ihdaahumaa yaa abati ista'jirhu inna khayra mani ista'jartal qawiyyul amiin*  
Artinya: "Sesungguhnya orang yang paling baik untuk kita ambil sebagai pekerja adalah orang yang memiliki kemampuan dan terpercaya". Maka sebagai lembaga yang berdiri dijalan

allah sudah semestinya menjalankan Amanah yang bersalah dari ummat

Sebagai Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana amanah ummat. Nurul Hayat membutuhkan suatu strategi dalam mengelola aspek keuangan untuk mendukung program-program yang telah di buat mulai dari perhimpunan dan pendistribusian sampai dengan operasional untuk mencapai tujuan lembaga. Salah satu strategi yang dapat digunakan yaitu melalui anggaran, karena dengan anggaran Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surabaya dapat merencanakan pengalokasian dana jangka pendek yang dibutuhkan serta dapat melakukan pengendalian keuangan. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena penganggaran yang tidak efektif dan tidak erorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah di buat. Sehingga, perlu upaya mengembangkan efisiensi dan keefektifan proses penganggaran serta pengalokasian anggaran Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surabaya.

Penelitian sebelumnya Adi Nugroho (FE UI 2013) menggunakan pendekatan penganggaran PPBS (Planning, Programming Budgeting System) dalam penelitian analisis proses penyusunan rencana kerja dan anggaran tahun 2013 pada Yayasan Dompot Dhuafa Republika khususnya melakukan perubahan metode yang awalnya *button-up* menjadi metode *participatory budgeting* dilakukan dalam usaha untuk

memperkuat komitmen semua pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Tri Pandu Mulya Permana dkk (FE UI 2013) meneliti studi kasus proses penyusunan anggaran badan amil zakat nasional (BAZNAZ) berdasarkan pendekatan PPBS (Planning, Programming Budgeting System) dengan metode deskriptif dan analitis guna menghasilkan tambahan untuk sesuai UU.

Dalam penelitian ini peneliti memilih LAZNAS Nurul Hayat karena lembaga ini menjadi salah satu lembaga tidak menggunakan zakat, infak, sedekah maupun donatur sebagai bagian hak amil (gaji karyawan). Lembaga Nurul Hayat Surabaya berusaha memenuhi gaji karyawannya secara mandiri dari hasil usaha yayasan. LAZNAS Nurul Hayat selalu mendapatkan penghargaan tiap tahunnya pada ajang BAZNAS AWARD.

## II. LANDASAN TEORI

### Pengertian Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba merupakan salah satu organisasi yang cukup berkembang di masyarakat sekarang. Selusu (2005) mengartikan organisasi nirlaba (*Nonprofit Organization*) sebagai suatu institusi yang dalam menjalankan operasinya tidak berorientasi mencari laba. Bukan berarti organisasi nirlaba tidak dibolehkan menerima atau menghasilkan keuntungan dari setiap aktivitasnya. Jika memperoleh keuntungan akan digunakan untuk menutup biaya operasional atau kembali disalurkan untuk kegiatan utamanya lagi.

Nainggolan (2005) menyebutkan lembaga atau oranisasi nirlaba merupakan

suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan tersebut, dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata. Organisasi ini biasanya didirikan oleh masyarakat, baik dalam bentuk yayasan, organisasi *nonprofit* (lembaga swadaya masyarakat), partai politik, maupun organisasi keagamaan.

### **Jenis Organisasi Nirlaba**

Menurut Henke (1988) ada dua kategori dalam organisasi nirlaba yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi Nirlaba Publik (*Public Nonprofit Organization*), adalah organisasi yang didirikan secara formal (hukum) untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, organisasi ini secara hukum diijinkan untuk menarik bayaran dari masyarakat pemakainya untuk membiayai jasa pelayanan yang diberikan.
2. Organisasi Nirlaba Swasta (*Private Nonprofit Organization*), adalah organisasi yang didirikan oleh kelompok atau individu-individu yang melihat adanya kebutuhan akan pelayanan jasa tertentu di dalam masyarakat.

Kategori organisasi nirlaba yang dijelaskan Henke ini berdasarkan atas pihak-pihak penyelenggara atau pendiri dari organisasi nirlaba. Organisasi nirlaba public secara formal didirikan oleh pemerintah, sedangkan organisasi nirlaba swasta didirikan oleh orang atau kelompok orang untuk tujuan pelayanan kepada masyarakat. Nordiawan

(2010) membagi jenis organisasi sector public (nirlaba) menjadi tiga garis besar, yaitu :

1. Instansi Pemerintah  
Organisasi sektor publik yang berbentuk instansi pemerintah contohnya Departemen Dalam Negeri, Departemen Keuangan, dan lain-lain.
2. Organisasi Nirlaba Milik Pemerintah  
Organisasi nirlaba milik pemerintah merupakan bagian organisasi sector publik yang bentuknya bukan instansi pemerintah, tetapi tetap dimiliki oleh pemerintah, contohnya perguruan tinggi BHMN, rumah sakit milik pemerintah (RSCM, RS Daerah) dan yayasan milik pemerintah.
3. Organisasi Nirlaba Milik Swasta  
Organisasi nirlaba milik swasta merupakan bagian organisasi sector publik yang dimiliki dan dikelola oleh pihak swasta. Contohnya yayasan seperti Dompot Dhuafa Republik, Sampoerna Foundation, rumah sakit milik swasta, sekolah dan universitas milik swasta.

### **Pengertian Lembaga Amil Zakat**

Lembaga amil zakat (LAZ) menurut Wiwoho, Yatim dan Hendargo (Sidiq, 2005: 14) merupakan suatu bentuk organisasi, sistem manajemen dan mekanisme kerja yang menjamin pengumpulan zakat dari yang berkewajiban membayarnya dan menjamin pula pembagian atau penyebarannya sehingga tercapai tujuan yang lebih jauh yaitu ikut memberantas kemiskinan dan kefakiran dengan mengembangkan usaha-usaha produksi sehingga berkelanjutan ikut meningkatkan

kualitas kehidupan umat. Sebagai organisasi pengelola zakat, lembaga amil zakat dapat menerima berbagai jenis dana selain zakat yaitu dan infak/sedekah, dana wakaf dan dana pengelola.

### **Sanksi Lembaga Amil Zakat**

Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang telah dikukuhkan dapat ditinjau kembali, apabila tidak lagi memenuhi persyaratan dan tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dijelaskan dalam point 3 diatas. Mekanisme peninjauan ulang terhadap pengukuhan LAZ dilakukan melalui tahapan pemberian peringatan secara tertulis sampai tiga kali dan baru dilakukan pencabutan pengukuhan sesuai dengan Undang-Undang nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat.

Pencabutan pengukuhan LAZ tersebut dapat menghilangkan hak pembinaan, perlindungan, dan pelayanan dari pemerintah, tidak diakuinya bukti setoran zakat yang dikeluarkan sebagai pengurang penghasilan kena pajak dan tidak dapat melakukan pengumpulan dana zakat.

### **Pengertian Anggaran**

Welsch (1981:3) mendefinisikan anggaran sebagai perencanaan laba dan kontrol yang dilakukan melalui pendekatan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, koordinasi dan tanggung jawab kontrol manajemen. Dari pengertian ini, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar

manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Menurut Nafarin (2000) anggaran merupakan rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan, serta merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Pengertian-pengertian diatas mengungkapkan peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya memiliki keinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi keinginan tersebut sering kali terkendala oleh terbatasnya penerimaan atau sumber daya yang dimiliki. Disinilah letak fungsi dan peran penting anggaran pada organisasi sektor publik pada khususnya

### **Sistem Anggaran Sektor Publik**

Sistem anggaran sektor publik terdiri dari 4 bagian, menurut (Mahsun, 2009:5), yaitu:

#### **1. Sistem anggaran tradisional**

Cara penyusunan anggaran yang didasarkan atas pendekatan *incrementalism* yaitu penyusunan anggaran dilakukan hanya dengan menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran sebelumnya dengan data tahun

sebagai dasar besarnya penambahan atau pengurangan tanpa melakukan kajian secara mendalam. Anggaran ini memiliki Struktur dan susunan anggaran bersifat *line-item* artinya anggaran disusun berdasarkan item-item penerimaan dan pengeluaran yang pernah digunakan pada tahun sebelumnya.

2. Sistem Anggaran Kinerja (*Performance Budgeting System*)

Sistem anggaran kinerja yang disusun untuk mengatasi kelemahan pada anggaran tradisional, khususnya pada kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang sebagai kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran pelayanan publik.

3. *Zero Based Budgeting System*

Sistem penyusunan anggaran ini berdasarkan pada kebutuhan saat ini tanpa melihat anggaran sebelumnya. Dengan *Zero Based Budgeting* penyusunan anggaran diasumsikan mulai dari nol sehingga akan mengurangi, menambahkan, bahkan diganti item-item anggaran tahun lalu dengan disesuaikan kebutuhan saat ini.

4. *Planning, Programming, and Budgeting System (PPBS)*

Sistem penganggaran ini didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada output dan tujuan dengan penekanan utama adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi. Sistem anggaran PPBS ini

berdasarkan pengelompokan aktivitas untuk mencapai tujuan.

### Metode Pembuatan Anggaran

Menurut Harahap (1997:90), ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

1. Otoriter atau *top down*

Dalam metode otoriter, anggaran yang disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bahwa tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya.

2. Demokrasi atau *bottom up*

Dalam metode demokrasi, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.

3. Campuran atau *top down* dan *bottom up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

### Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan

Govindarajan (2003:27), proses penyusunan anggaran pada dasarnya memiliki 4 tujuan utama yaitu: (1) menyelaraskan dengan rencana strategik, (2) untuk mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian dalam organisasi, (3) untuk memberikan tanggungjawab kepada manajer atau pimpinan, guna mengotorisasi jumlah dana yang dapat digunakan, dan untuk memberitahukan hasil yang mereka capai, serta (4) untuk mencapai kerjasama.

Anggaran merupakan implementasi hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat dan ditetapkan. Proses penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan atau strategi yang sudah disusun. Aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi: aspek perencanaan, aspek pengendalian; dan aspek akuntabilitas publik. Penganggaran sektor publik harus diawasi mulai tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Proses penganggaran akan lebih efektif jika diawasi oleh lembaga pengawas khusus (*oversight body*) yang bertugas mengontrol proses perencanaan dan pengendalian anggaran.

Menurut Mardiasmo tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sector Publik adalah sebagai berikut:

1. Tahap persiapan dan penyusunan anggaran (*budget preparation*)  
Pada tahap persiapan dan penyusunan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran. Dalam persoalan estimasi, yang perlu mendapat perhatian adalah terdapatnya faktor *'uncertainty'* (tingkat ketidakpastian) yang cukup tinggi. Oleh sebab itu, manajer keuangan publik harus memahami betul dalam menentukan besarnya suatu mata anggaran. Besarnya suatu mata anggaran sangat tergantung pada teknik dan sistem anggaran yang digunakan.
2. Tahap ratifikasi anggaran  
Tahap berikutnya adalah *budget ratification*. Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan dituntut tidak hanya memiliki "*managerial skill*" namun juga harus mempunyai "*political skill*,"

"salesmanship," dan "coalition building" yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari berbagai devisi.

3. Tahap pelaksanaan anggaran (budget implementation)

Setelah anggaran disetujui oleh legislatif, tahap berikutnya adalah pelaksanaan anggaran. Dalam tahap ini, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem akuntansi yang digunakan hendaknya juga mendukung pengendalian anggaran.

4. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap terakhir dari siklus anggaran adalah pelaporan dan evaluasi

anggaran. Tahap persiapan, ratifikasi, dan implementasi anggaran terkait dengan aspek operasional anggaran, sedangkan tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Apabila pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka pada tahap pelaporan dan evaluasi anggaran biasanya tidak akan menemui banyak masalah.

### III. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah tahapan proses penyusunan anggaran meliputi tahap persiapan dan penyusunan anggaran (budget preparation), tahap ratifikasi anggaran, tahap pelaksanaan anggaran (budget implementation), tahap pelaporan dan evaluasi anggaran. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

Pada penelitian ini digunakan teknik validasi data dengan menggunakan triangulasi sumber data untuk memberikan penjelasan antara informan dengan informan lainnya. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini dibagi menjadi beberapa bagian yaitu pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclusions).



#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai proses penyusunan anggaran pada Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat berdasarkan fakta yang peneliti dapatkan dilapangan menjadi poin penting dalam hasil pembahasan ini. Poin tersebut tertuang dalam unit analisis bab 3 penelitian ini dan menjadi sebuah gambaran mengenai rumusan masalah yang cantumkan.

Anggaran merupakan bagian penting dalam kerangka pikir keuangan dalam organisasi. Baik dalam organisasi yang berorientasi pada keuntungan (*Profit Oriented*) maupun organisasi nirlaba (*Nonprofit Oriented*). Keduanya memiliki standart dalam proses perencanaan anggaran yang memiliki pembeda dalam segi sumber dana dan tujuan penggunaan dana. Organisasi nirlaba mempunyai anggaran yang disusun oleh sumber pendanaan yang berasal dari pihak ketiga yang berupa sebuah titipan dari para donator. Organisasi nirlaba seperti LAZ Nurul Hayat sangat konservatif terhadap anggaran yang mereka susun dikarenakan adanya dua wadah yang menjadi pembeda dari Lembaga amil zakat lainnya yang memiliki sumber pendapatan dari unit usaha yang dimiliki. Anggaran yang disusun oleh LAZ Nurul Hayat dituntut untuk memiliki efektifitas dari beberapa program yang di buat.

##### Metode Penyusunan Anggaran Nurul Hayat

Pada metode penyusunan anggaran Nurul hayat yang dilakukan dengan menggunakan metode

campuran, metode ini dilakukan untuk menghasilkan sebuah anggaran yang dapat memberikan efektifitas dan efisiensi untuk melaksakannya. Metode campuran yang digunakan Nurul Hayat menjadikan semua lini untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran, sehingga metode yang digunakan sangatlah tepat sasaran dan menjadikan semua elemen dapat mempertanggung jawabkan hasil anggaran tersebut.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya Menurut Harahap (1997:90) Metode campuran adalah campuran dari metode *Top Down* dan *Buttom Up*. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan. Sebagai pendukung dari hal tersebut, penjelasan dari direktur keuangan ini dapat memberikan penguat atas metode yang dipakai

*"Nah yaa bisaa, jadi itu yaa kita lakukan ataupun itu semua dari atas sampai kebawah mereka semua ndak akan punya kreatifitas, sulit berkembang dan lain sebagainya, yang tau medan terpurnya kan para-para Branch Manager, bagaimana kondisi lingkungan saya, staf-staf saya."*

Dalam Al-Qur'an surat Al-Isra ayat 29 Allah berfirman:

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفِيلٍ عَمَّا

يَعْمَلُونَ ﴿٢٩﴾

*Wa likullin darajatun mimma 'amilu, wa liyuwaffiyahum a'malahum wa hum lā yuẓlamūn*

Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada merugikan."

Ayat diatas menceritakan bahwa masing-masing orang menjalankan apa yang sudah dikerjakan supaya sesuai dengan kehendak mereka, dan allah akan memberikan balasan kepada orang yang tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan dan tidak merugikan dirinya sendiri namun malah merugikah orang lain.

### **Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran Nurul Hayat Ini peneliti mengidentifikasi bahwa proses penyusunan anggaran ini meliputi 4 tahapan dan sesuai UU Nomor 28 Tahun 2004 mengenai badan hukum nirlaba yang berbentuk Yayasan yaitu :

### **Tahap Persiapan**

Pada proses tahap persiapan, peneliti menemukan adanya langkah untuk menyusun anggaran. Langkah ini berawal dari menentukan target penghimpunan selanjutnya menentukan target penyaluran. Kedua target tersebut dilihat dari tolak ukur anggaran sebelumnya. Anggaran sebelumnya mempunyai *track record* untuk menjadi bahan anggaran selanjutnya, penentuan target ini nantinya ditentukan melalui semua elemen departemen dengan

caranya masing-masing atau bisa disebut memiliki SOP masing-masing

Hal ini sesuai dengan penelitian Mardiasmo (2002:70) mengatakan bahwa tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara akurat.

Nurul Hayat melaksanakan tahap persiapan isi sesuai dengan analisi di dalam UU Nomor 28 Tahun 2004 bahwa sumber pendanaan nurul hayat ini menuntut untuk responsibility dan akuntabilitas yang tinggi, sehingga dibutuhkan perencanaan dan pelaporan yang tepat. Wujud tanggungjawab secara kepada internal maupun eksternal dijabarkan dalam anggaran yang Nurul Hayat susun dalam periode tahunan serta bulanan yang disampaikan kepada para donator disetiap bulannya.

Dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr Ayat 18 Allah berfirman:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ



*Yā ayyuhallażīna āmanuttaqullāha waltanẓur nafsum mā qaddamat ligad, wattaqullāh, innallāha khabīrum bimā ta'malun*

Artinya: Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar, dan timbanglah dengan neraca yang benar. Itulah yang

lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kalian kepada Allah dengan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan-Nya. Pada hari kiamat semua jiwa akan melihat segala amal baik yang telah dia kerjakan. Bertakwalah kepada Allah: sebagai penekanan, sungguh Allah Maha mengetahui segala perbuatan kalian. Tidak ada satu pun yang bisa tersembunyi dari pengawasan Allah. Allah Maha memberi balasan atas amal kalian. Tafsir (Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir / Syaikh Dr. Muhammad Sulaiman Al Asyqar, mudarris tafsir Universitas Islam Madinah)

#### **Tahap Ratifikasi Anggaran**

Pada proses tahap ratifikasi anggaran, peneliti mengidentifikasi bahwa LAZ Nurul Hayat dalam aspek proses persetujuan anggaran, yaitu dengan proses atau tahapan yang disebut Pra-Rakernas serta Rakernas. Hal tersebut memiliki kesamaan dalam prosesnya. Pra-Rakernas itu menjadi dasar dalam menentukan jumlah kenaikan dan penurunan sehingga harus memiliki argumentasi yang kuat dalam penentuannya, sedangkan Rakernas ialah persetujuan setelah Pra-Rakernas, dimana hasil dari Pra-Rakernas disetujui oleh direktur executive melalui pemikiran dengan sudut pandang yang luas, selanjutnya hasil kesepakatan tersebut dibagikan kepada seluruh elemen cabang dan department untuk menjadi *rules model* dalam pelaksanaannya.

Sesuai dengan penelitian Mardiasmo (2002:70) mengatakan bahwa tahap Ratifikasi anggaran ini melibatkan proses yang cukup berat. Terlebih lagi pimpinan executive harus mempunyai *political skill, salesmanship, dan coalition bulding* yang memadai. Integritas dan mental tinggi sangat dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan dan memberikan argumentasi yang rasional

Dalam hasil analisis tahap ratifikasi anggaran nurul hayat menjalankan fungsinya sebagai organisasi nirlaba berbentuk yayasan yang sesuai pada UU Nomor 28 Tahun 2004 bahwa program-program harus disetujui oleh direktur executive. Program yang akan dilaksanakan oleh setiap cabang dengan melaksanakan sesuai prosentasi kebutuhannya. Alokasi biaya bergantung setiap program yang disetujui oleh direktur executive sehingga efisiensi dan kelayakan program

Dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 135 Allah berfirman:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۗ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن تَلَوْدَا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ۝١٣٥﴾

*Yā ayyuhallażīna āmanu kunu qawwāmīna bil-qisṭi syuhadā`a lillāhi walau `alā anfusikum awil-wālidaini wal-aqrabīn, iy yakun ganiyyan au faqīran fallāhu aulā bihimā, fa lā tattabi`ul-hawā*

*an ta'dily, wa in talwū au tu'ridy fa innallāha kāna bimā ta'malya khabīrā*

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.

Keadilan adalah sistem kehidupan yang tidak dipertentangkan lagi. Dari itu, wahai orang-orang yang patuh dan tunduk kepada Allah dan seruan rasul-Nya, biasakanlah dirimu dan orang lain--dalam upaya mematuhi prinsip keadilan--untuk selalu tunduk kepada keadilan. Berbuat adillah terhadap orang-orang yang teraniaya. Jadilah kalian semua penegak keadilan, bukan karena menyukai orang kaya atau mengasihi orang miskin. Karena Allahlah yang menjadikan seseorang kaya dan miskin, dan Dia lebih tahu kemaslahatannya. Sesungguhnya hawa nafsu itu telah menyimpang dari kebenaran, maka janganlah kalian mengikutinya, supaya kalian dapat berlaku adil. Jika kalian bepaling atau enggan menegakkan keadilan, maka sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan dan akan memberi balasannya.

Yang baik akan dibalas dengan kebaikan dan yang buruk akan dibalas dengan keburukan pula. (Tafsir Quraish Shihab)

### **Tahap Pelaksanaan**

Pada proses tahapan pelaksanaan, Nurul Hayat melaksanakan sesuai dengan anggaran yang sudah setuju oleh direktur executive, hal ini menjadikan bahwasannya Nurul Hayat melaksanakan anggaran sesuai dengan alur yang disetujui. Pada dasarnya anggaran yang sudah disepakati tidak boleh dirubah, namun Nurul Hayat memiliki cara bagaimana anggaran itu dapat ditambah karena keadaan, yaitu melalui dana isidentil. Dana isidentil ini nantinya akan mengatasi suatu persoalan yang terjadi ketika ada sebuah program dibuat karena suatu keadaan tertentu.

Sesuai dengan penelitian Mardiasmo (2002:70) mengatakan bahwa yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) dan sistem pengendalian manajemen.

Hasil analisis selanjutnya pada tahap pelaksanaan nurul hayat sesuai dengan UU Nomor 28 Tahun 2004 bahwa dana yang dikeluarkan harus bertujuan untuk menjalankan suatu program. namun adakalanya fleksibilitas pengeluaran untuk suatu program.

Dalam Al-quran surat As-shaff ayat 4 Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا  
كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرْصُورٍ ﴿٤﴾

*Innallāha yuhibbullāzīna yuqātiluna fi sabīlihī ṣaffang ka`annahum bun-yānum marṣuṣ*

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang untuk menegakkan agama Allah dalam keadaan bersatu seperti bangunan yang kokoh (Tafsir Quraish Shihab).

#### **Tahap Pelaporan dan Evaluasi**

Pada proses pelaporan dan evaluasi, peneliti mengidentifikasi bahwa pelaporan yang dilakukan oleh Nurul Hayat ini menjadi bagian terpenting dalam mengendalikan manajemen. Pengendalian manajemen ini bertujuan untuk dapat membantu dalam mengontrol setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh semua elemen Nurul Hayat. Nurul Hayat menggunakan sistem kontrol bulanan sehingga dengan sistem kontrol bulanan dapat meminimalisir kegiatan yang diluar dari anggaran tersebut.

Sesuai dengan peneliti Mardiasmo (2002:70) mengatakan bahwa tahapan pelaporan dan evaluasi berkaitan dengan akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak menemukan kendala yang banyak.

Analisis tahap pelaporan sesuai dengan UU Nomor 28 Tahun 2004 menjelaskan laporan keuangan ini disusun dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku dan diaudit oleh akuntan public dan dilaporkan kepada yang berkepentingan.

Dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 58 allah berfirman:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

*Innallāha ya`murukum an tu`addul-amānāti ilā ahlihā wa izā ḥakamtum bainan-nāsi an taḥkumu bil-'adl, innallāha ni'immā ya'izukum bih, innallāha kāna samī'am baṣīrā*

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Sesungguhnya Allah memerintahkan kalian, wahai orang-orang yang beriman, untuk menyampaikan segala amanat Allah atau amanat orang lain kepada yang berhak secara adil. Jangan berlaku curang dalam menentukan suatu keputusan hukum. Ini adalah pesan Tuhanmu, maka jagalah dengan baik, karena merupakan

pesan terbaik yang diberikan-Nya kepada kalian. Allah selalu Maha Mendengar apa yang diucapkan dan Maha Melihat apa yang dilakukan. Dia mengetahui orang yang melaksanakan amanat dan yang tidak melaksanakannya, dan orang yang menentukan hukum secara adil atau zalim. Semua akan mendapat balasannya.

## V. SIMPULAN

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa Lembaga Amil Zakat (LAZNAS) Nurul Hayat menggunakan metode campuran dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran pada Lembaga Amil Zakat (LAZNAS) Nurul Hayat menggunakan 4 tahap yang terdiri dari tahap persiapan, tahap ratifikasi anggaran, tahap pelaksanaan, dan tahap pelaporan dan evaluasi.

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran sebagai alat pengendalian keuangan pada LAZ Nurul Hayat maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses penyusunan anggaran pada LAZ Nurul Hayat memiliki 4 tahapan untuk menyusun anggaran. Anggaran Nurul Hayat dibuat Sangat kompleks dan efisien sehingga 4 tahapan ini (tahap persiapan, tahap ratifikasi anggaran, tahap pelaksanaan, tahap pelaporan dan evaluasi) saling berhubungan dan dapat dipertanggungjawabkan untuk donatur serta lembaga yang diinginkan.
2. Prosedur penyusunan anggaran LAZ Nurul Hayat dengan menggunakan metode campuran (*Top Down* dan *Bottom Up*). Proses penyusunan anggaran LAZ Nurul Hayat dimulai dengan usulan pada kebutuhan dan keinginan Branch Manajer cabang, kemudian diklasifikasi oleh Direktur Program untuk dijadikan bahan kedalam Pra-RAKERNAS selanjutnya di musyawarahkan oleh Direksi, Direktur Eksekutif dan Tim penyusun anggaran (para Direktur). Setelahnya dimusyawarahkan kedalam RAKERNAS dan disahkan direktur Executive.
3. Dalam penyusunan anggaran LAZ Nurul Hayat dapat menggunakan sistem anggaran *Planning, Programing, and Budgeting system* (PPBS) artinya sistem ini berorientasi pada output dan tujuan untuk program-program dalam mencapai tujuan.
4. Proses penyusunan anggaran pada LAZNAS Nurul Hayat sesuai dengan UU Nomor 28 Tahun 2004 sehingga menjadi karakteristik untuk LAZNAS Nurul Hayat.

### Saran

1. LAZ Nurul Hayat dalam menentukan faktor-faktor pertimbangan penyusunan anggaran berdasarkan pada kebutuhan yang akan dijadikan dalam penyusunan anggaran. LAZ Nurul Hayat dapat lebih menekankan pada program-program yang ingin dicapai.

2. LAZ Nurul Hayat harus memberikan arahan kepada setiap Branch Manajer cabang agar keinginan dan kebutuhan dari berbagai program yang akan dijalankan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang ada. Sehingga pengaruh dalam pengeluaran biaya sesuai dengan apa yang ingin dicapai.
3. Mempermudah birokrasi pengajuan program serta usulan-usulan untuk menunjang kebutuhan cabang dalam melakukan efektivitas dan efisiensi dalam mengembangkan organisasi sesuai tujuannya.
4. Bagi peneliti dan penelitian selanjutnya, untuk mengembangkan fokus penelitian, bukan hanya sekedar proses penyusunan anggaran, melainkan terhadap realisasi dan pengelolaan keuangan, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap proses penyusunan anggaran dan pengelolaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Agama RI. (2017). *Al-Qur'an dan terjemahnya*. Jakarta: Adhi Aksara Abadi Indonesia.
- Anthony dan Govindarajan. (2005). *Manajemen control system*, edisi 11, buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, Don R. & M.M. Mowen. (2009). *Akuntansi manajerial*, edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Miles, B. Matew dan Michael Huberman. (1992). *Analisis data kualitatif* (buku sumber tentang metode-metode baru). Jakarta: UIP
- Munandar, M. (2001). *Budgeting perencanaan kerja pengkoordinasian kerja pengawasan kerja*. Yogyakarta: BPFEE-Yogyakarta.
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta: BPFEE Yogyakarta.
- Nainggolan, Pahala. (2012). *Manajemen keuangan lembaga nirlaba*. Jakarta: Yayasan Bina Integrasi Edusi (YBIE).
- Nugraha, Adi. (2013). *Analisis proses penyusunan rencana kerja dan anggaran Tahun 2013*. Depok: Fakultas Ekonomi UI.
- Pandu, Tri M. P. (2013). *Studi kasus proses penyusunan anggaran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)*. Depok: Fakultas Ekonomi UI.
- UU No 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.
- Welsch, Glenn A. (1964). *Budgeting profit planing and control*, fourth edition. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Yin, Ribert K. (2012). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.