

**EFEKTIVITAS KINERJA PENGELOLA BAITUL MAAL  
PADA BAITUL MAAL WA TAMWIL  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



**OLEH**  
**MAULANA FIQI ILHAM**  
**NIM: 1420311010**

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Magister Ekonomi Islam  
Program Studi Hukum Islam  
Konsentrasi Keuangan dan Perbankan Syariah**

**YOGYAKARTA**

**2016**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Maulana Fiqi Ilhami, S.E.I.**

NIM : 1420311010

Jenjang : Magister

Program Studi : Hukum Islam

Konsentrasi : Keuangan dan Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 15 Mei 2016

Saya yang menyatakan,



**Maulana Fiqi Ilhami, S.E.I.**

NIM: 1420311010

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Maulana Fiqi Ilhami, S.E.I.**

NIM : 1420311010

Jenjang : Magister

Program Studi : Hukum Islam

Konsentrasi : Keuangan dan Perbankan Syariah

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 15 Mei 2016

Saya yang menyatakan,



**Maulana Fiqi Ilhami, S.E.I.**

NIM: 1420311010



## PENGESAHAN

Tesis berjudul : EFEKTIVITAS KINERJA PENGELOLA BAITUL MAAL PADA  
BAITUL MAAL WA TAMWIL DI DAERAH ISTIMEWA  
YOGYAKARTA

Nama : Maulana Fiqi Ilhami, SEI.  
NIM : 1420311010  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : HUKUM ISLAM  
Konsentrasi : Keuangan dan Perbankan Syari'ah  
Tanggal Ujian : 21 Juni 2016

telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi Islam  
(M.E.I.)



**PERSETUJUAN TIM PENGUJI  
UJIAN TESIS**

Tesis berjudul : EFEKTIVITAS KINERJA PENGELOLA BAITUL MAAL PADA  
BAITUL MAAL WA TAMWIL DI DAERAH ISTIMEWA  
YOGYAKARTA

Nama : Maulana Fiqi Ilhami, SEI.

NIM : 1420311010

Program Studi : HUKUM ISLAM

Konsentrasi : Keuangan dan Perbankan Syari'ah

telah disetujui tim penguji ujian munaqasyah:

Ketua Sidang Ujian/Penguji: Dr. Subaidi, M.si.

Pembimbing/Penguji : Dr. Ir. Meidi Syaflan, M.P.

Penguji : Dr. H. Hamim Ilyas, MA.

diuji di Yogyakarta pada tanggal 21 Juni 2016

Waktu : 09.30 wib.

Hasil/Nilai : 91/A

Predikat : Dengan Pujian/Sangat Memuaskan/Memuaskan



## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr. Wb*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**EFEKTIVITAS KINERJA PENGELOLA BAITUL MAAL  
PADA BAITUL MAAL WA TAMWIL  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Yang ditulis oleh:

Nama	:	Maulana Fiqi Ilhami, S.E.I.
NIM	:	1420311010
Jenjang	:	Magister (S2)
Program Studi	:	Hukum Islam
Konsentrasi	:	Keuangan dan Perbankan Syariah

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Ekonomi Islam.

*Wassalamualaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 15 Mei 2016

Pembimbing

Dr. Ir. Meidi Syaflan, MP.

## ABSTRAK

*Baitul maal wa tamwil* (BMT) merupakan lembaga keuangan yang mempunyai keunikan khusus dimana keunikan tersebut tidak terdapat pada lembaga keuangan lainnya. Keunikan tersebut adalah adanya dua orientasi dalam lembaga BMT ini yaitu *sosial oriented* dan *profit oriented*. Akan tetapi kenyataan di lapangan terjadi kepincangan di tubuh (BMT) antara *baitul maal* dan *baitul tamwil*. Kepincangan tersebut disebabkan kinerja di BMT yang lebih mengutamakan *baitul tamwil* dari pada *baitul maal*, bahkan cenderung mengabaikan *baitul maal*.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif yaitu jenis penelitian kombinasi (*mixed methods*) dengan model *sequential exploratory design* yang ditandai dengan pengumpulan data dan analisis data kualitatif pada tahap awal dan selanjutnya diikuti dengan pengumpulan data dan analisis kuantitatif pada tahap ke dua dengan menggunakan BMT Bina Ihsanul Fikri, BMT Artha Barokah dan BMT Barokah sebagai sampel penelitian untuk menggambarkan efektivitas kinerja pengelola *baitul maal* pada *baitul maal wa tamwil* di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menggunakan metode Purposive sampling.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pengelola *baitul maal* di dalam penelitian ini terdiri dari peraturan perundang-undangan, kompetensi, jumlah sumber daya manusia, procedure kerja (SOP) yang belum jelas.

Hasil analisis terhadap pengukuran kriteria efektivitas pengelola *baitul maal* menunjukkan bahwa efektifitas kinerja pengelola *baitul maal* pada BMT di D.I Yogyakarta yang diwakili oleh BMT Bina Ihsanul Fikri, BMT Artha Barokah dan BMT Barokah belum dilakukan sepenuhnya secara efektif. Sedangkan upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan efektivitas kinerja pengelola *baitul maal* adalah pembuatan *standard operating procedure* (SOP) terkait pengelolaan *baitul maal*, pemberian *mindset* terhadap manajemen BMT bahwa *baitul maal* juga merupakan unsur keberhasilan sebuah BMT, meningkatkan jumlah sumber daya manusia pada bidang *maal* dan mengadakan sekolah profesi pengelola *baitul maal* / ZIS di Perguruan Tinggi sebagai solusi dalam mengatasi minimnya jumlah pengelola yang kompeten atau ahli dalam bidang fikih muamalah, ekonomi keuangan dan perzakatan.

Kata kunci: *Baitul Maal Wa Tamwil*, efektivitas dan pengelolaan *baitul maal*

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	b	be
ت	Ta'	t	te
س	sa'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	je
ه	ha'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	kh	ka dan ha
د	Dal	d	de
ز	zal	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	sad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa	f	ef
ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	el
م	mim	m	em
ن	nun	n	en
و	wawu	w	w
هـ	ha'	h	ha
ءـ	hamzah	'	apostrof
يـ	ya	Y	Ye

## B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

متعددة عـة	Ditulis Ditulis	<i>Muta 'addidah</i> <i>'iddah</i>
---------------	--------------------	---------------------------------------

### C. *Ta' marbutah*

Semua *ta' marbutah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حَكْمَةٌ	Ditulis	<i>Hikmah</i>
عَلَّةٌ	ditulis	<i>'illah</i>
كَرَامَةُ الْأُولِيَاءِ	ditulis	<i>karamah al-auliya'</i>

### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

----	Fathah	ditulis	<i>A</i>
----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>
----	Dammah	ditulis	<i>u</i>

فَعْلٌ	Fathah	ditulis	<i>fa'ala</i>
ذَكْرٌ	Kasrah	ditulis	<i>zukira</i>
يَذْهَبُ	Dammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

### E. Vokal Panjang

1. fathah + alif <b>جاھلیۃ</b>	ditulis	<i>A</i>
2. fathah + ya' mati <b>تَنْسِی</b>	ditulis	<i>a</i>
3. Kasrah + ya' mati <b>کَرِیم</b>	ditulis	<i>i</i>
4. D{ammah + wawu mati <b>فَرُوض</b>	ditulis	<i>u</i>
	ditulis	<i>furud</i>

### F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati <b>بَیْنَکُمْ</b>	ditulis	<i>Ai</i>
2. fathah + wawu mati <b>قَوْل</b>	ditulis	<i>au</i>
	ditulis	<i>qaul</i>

### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

<b>أَنْتُمْ</b>	Ditulis	<i>a'antum</i>
<b>أَعْدَتْ</b>	ditulis	<i>u'idat</i>
<b>لَنْ شَكَرْتُمْ</b>	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

## H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السماء	ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

## I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذو الفروض	ditulis	<i>zawi al-furud</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Tesis Ini Saya Persembahkan Untuk:*

*Bapak Drs. H. Muhyar Shodiq, Ibu Hj. Mukminin dan keluarga tercinta*

*Keluarga Besar H. Abdul Fattah dan H. Muhammad Anwar*

*Almamater Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga*

## HALAMAN MOTTO

*“Orang yang ikhlas itu adalah orang yang menyembunyikan kebaikan-kebaikannya, seperti menyembunyikan keburukan-keburukannya...”*

*(Kitab Tazkiyatun Nafs)*

*“Anda tidak boleh jadi budak kapitalis dan tidak boleh jadi budak sosialis, anda harus menjadi sosok yang rahmatan lil alamin*

*(Dr. Ichsanuddin Noorsy, BSc, SH, MSi)*

*“Jangan pernah kau rendahkan orang lain, karena kita tidak tahu apakah dihadapan Allah derajat kita lebih tinggi dari orang yang kita rendahkan”*

*(Maulana al-Shidqy)*

*Nasionalisme kita adalah nasionalisme yang membuat kita menjadi “perkakasnya Tuhan”, dan membuat kita menjadi “hidup di dalam rokh”.*

*(Bung Karno)*

*“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) dunia ini dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”*

*(Q.S Al-Qashash 77)*

*“Turi Putih Turi Putih... Ditandur ning kebon agung...  
Ana Cleret tibo nyemplung... Mba Ira kembange Apa...”*

*(Sunan Kalijaga)*

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah, penyusun panjatkan kehadiran Allah SWT berkat Taufiq, Hidayah dan Keajaiban-Nya, sehingga penelitian tesis ini dapat terselesaikan. Shalawat serta Salam senantiasa tetap tercurah limpahkan kepada jujungan kita Tuanku Nabi Muhammad SAW pembawa kesempurnaan agama dan yang kita harapkan syafaatnya di yaumul akhir nanti.

Penelitian ini merupakan tugas akhir pada Program Hukum Islam, Konsentrasi Keuangan Perbankan Syariah, Pascasarjana, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Proses penelitian tesis ini bukan tidak ada hambatan, melainkan penuh dengan liku-liku yang membuat penyusun harus bekerja keras dalam mengumpulkan data-data yang sesuai dengan maksud dan tujuan melakukan penelitian. Untuk itu, penyusun dengan ikhlas ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayah dan Ibu yang selalu mendoakan dan mendukung penyusun untuk menjadi orang yang berguna bagi diri penyusun dan orang lain. Semoga penyusun bisa membahagiakan beliau dan menjadi anak yang shaleh.
2. Prof. Drs. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Prof. Noorhaidi, MA., M.Phil., Ph.D selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Dr. Ir. Meidi Syaflan, MP, selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing dari awal proses tesis hingga akhir, serta mengarahkan, memberi masukan dan menyempurnakan penelitian ini.
5. Seluruh Dosen Program Pascasarjana, UIN Sunan Kalijaga yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan untuk penyusun selama menempuh pendidikan.
6. Sahabat-sahabatku yang telah bersama-sama menuntut ilmu di KPS dan kampus UIN Jogja, khususnya keluarga besar KPS Nonreguler A angkatan 2014 yang selama ini telah berjuang bersama.
7. Seluruh pegawai pascasarjana khususnya administrasi Hukum Islam yang senantiasa membantu dalam kelancaran proses perkuliahan selama di KPS Nonreguler A.
8. Semua pihak yang secara langsung ataupun tidak langsung turut membantu dalam penyusunan skripsi ini. Semoga amal baik mereka semua mendapatkan balasan yang terbaik dari Allah S.W.T., Amin.

Penyusun menyadari tesis ini tidaklah luput dari kekurangan, hal itu merupakan keterbatasan kemampuan dan kesempatan yang penyusun miliki. Namun demikian, besar harapan agar tesis ini dapat bermanfaat untuk siapa saja yang membutuhkan.

Akhirnya, penyusun harapkan doa dari siapa saja, untuk lebih maju melangkah melusuri kehidupan yang siap menanti. Semoga nantinya banyak yang bisa penyusun sumbangkan untuk Agama, Bangsa dan Negara ini, Negara Indonesia tercinta.

Yogyakarta, 08 (ruwah) Sa'ban 1437 H

15 Mei 2016 M

Penyusun

**Maulana Fiqi Ilhami, S.E.I**

**NIM. 1420311010**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>xiv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Sistematika Pembahasan.....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>14</b>

A. Telaah Pustaka .....	15
B. Kerangka teori.....	16
1. Kinerja.....	16
2. Efektivitas .....	18
a. Produktivitas .....	20
b. Fleksibilitas .....	21
c. Kepuasan program .....	21
d. Sumber Daya .....	22
3. Baitul Maal.....	24
4. Baitul Maal Wa Tamwil .....	29
5. Sistem Pengelolaan <i>Baitul Maal</i> .....	32
a. Penghimpunan Dana ( <i>Fundraising</i> ).....	34
b. Pendistribusian Dana.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Jenis Penelitian.....	43
B. Objek Penelitian.....	43
C. Lokasi Penelitian.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data.....	44
E. Analisis Data.....	46
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	49
1. D.I. Yogyakarta .....	49
2. <i>Baitul Maal Wa Tamwil</i> Bina Ihsanul Fikri (BMT BIF).....	50

3. <i>Baitul Maal Wa Tamwil</i> Artha Barokah .....	54
4. <i>Baitul Maal Wa Tamwil</i> Barokah .....	59
<b>B. Pelaksanaan Pengelolaan <i>Baitul Maal</i> (ZIS) Di BMT .....</b>	<b>63</b>
1. BMT Bina Ihsanul Fikri .....	68
2. BMT Artha Barokah.....	74
3. BMT Barokah.....	80
<b>C. Pengukuran Efektivitas Kinerja Pengelolaan <i>Baitul Maal</i>.....</b>	<b>81</b>
1. Fleksibilitas .....	82
2. Produktivitas .....	88
3. Kepuasan.....	89
4. Sumber Daya Manusia .....	97
<b>D. Analisis Efektivitas Kinerja Pengelolaan <i>Baitul Maal</i> Pada BMT Di</b>	
<b>D.I. Yogyakarta.....</b>	<b>104</b>
<b>E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja Pengelolaan</b>	
<b><i>Baitu Maal</i>.....</b>	<b>108</b>
<b>F. Rangkuman.....</b>	<b>110</b>
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>113</b>
A. Kesimpulan .....	113
B. Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>124</b>

## DAFTAR TABEL

- Tabel 1. Daftar BMT di D.I. Yogyakarta Hasil Rekomendasi Puskopsyah 45
- Tabel 2. Hasil Kuesioner Kepuasan Program Terhadap *Mustahik*, 86
- Tabel 3. Hasil Kuesioner Fleksibilitas Perubahan Teknologi, 87
- Tabel 4. Perbandingan Pendapatan *baitul maal* dengan *baitul tamwil*, 90
- Tabel 5. Hasil Kuesioner Kepuasan Tugas Oleh Pengelola *Baitul Maal*, 91
- Tabel 6. Hasil Kuesioner Kepuasan *Muzaki* Terhadap Kinerja Pengelola *Baitul Maal*, 94
- Tabel 7. Hasil Kuesioner Kepuasan *Mustahik* Terhadap Kinerja Pengelola *Baitul Maal*, 96
- Tabel 8. Hasil Kuesioner Terhadap Muzaki dan Mustahik Bahwa Pengelola *Baitul Maal* Sudah Menjalankan Kepengelolaan Secara Efektif, 105

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kepincangan Kinerja <i>Baitul Maal</i> dengan <i>Baitul Tamwil</i> .....	6
Gambar 2	Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja .....	18
Gambar 3	Mekanisme Pengelolaan Wakaf Uang .....	72



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Panduan Wawancara dengan Pengelola *Baitul Maal*
- Lampiran 2 Kuesioner Pengelola *Baitul Maal*
- Lampiran 3 Terjemahan al- Qur'an
- Lampiran 3 Hasil Uji SPSS Validitas dan Reabilitas



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Lembaga Keuangan Mikro didefinisikan sebagai lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan.<sup>1</sup> Salah satu LKM penyedia jasa pembiayaan untuk sektor UMKM adalah *Baitul maal wattamwil* (BMT).

BMT secara kelembagaan didukung oleh Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK). Selain PINBUK, terdapat juga beberapa Undang – Undang (UU) yang terkait dengan keberadaan BMT diantaranya ialah UU No. 14 Tahun 2014 tentang pengelolaan zakat, UU No. 17 tahun 2012 tentang perkoperasian dan UU No. 1 tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Selain berhubungan dengan UU tersebut, BMT juga harus memperhatikan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 12/POJK.05/2014 tentang Perijinan Usaha dan Kelembagaan Lembaga Keuangan Mikro, POJK Nomor 13/POJK.05/2014 tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Keuangan Mikro, dan POJK Nomor 14/POJK.05/2014 tentang Pembinaan dan Pengawasan Lembaga Keuangan Mikro. Dalam POJK tersebut disebutkan bahwa BMT masuk

---

<sup>1</sup> Otoritas Jasa Keuangan, "Lembaga Keuangan Mikro," <http://www.ojk.go.id/lembaga-keuangan-mikro>, akses pada 04 Juni 2015 Pukul 20:06 WIB.

dalam kategori LKM, maka dari itu BMT wajib memperoleh izin usaha melalui pengukuhan sebagai LKM kepada OJK paling lambat tanggal 8 Januari 2016. Sebagai organisasi yang baru tumbuh BMT masih pada tahap mencari bentuk baik dalam tataran filosofis dan praktis maupun legalitas formal yang sesuai. Pada tataran filosofis organisasi ini menggabungkan konsep perbankan dengan koperasi maupun institusi sosial (intermediasi zakat, infaq dan shadaqah) menggunakan pendekatan religius dan nuansa kemanusiaan disatu sisi dan pada waktu yang bersamaan manajemen BMT harus rasional dan professional dalam membangun etos kerja untuk mampu bertahan.<sup>2</sup>

*Baitul maal wattamwil* (BMT) terdiri dari dua istilah, yakni *baitul maal* dan *baitut tamwil*. *Baitul maal* lebih mengarah pada penyaluran dana non-profit seperti zakat, infaq dan shodaqoh. Sedangkan *baitut tamwil* sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana profit (dana komersial). Usaha-usaha tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syariah.<sup>3</sup>

BMT yang dimana dalam operasionalnya berlandaskan prinsip-prinsip syariah Islam, maka oleh karena itu karakteristik ekonomi Islam haruslah menjadi panduan dan perhatian khusus bagi jajaran manajemen BMT. Sehingga BMT dapat mengaktualisasi keunggulan sistem ekonomi Islam dan tidak ikut ke dalam

---

<sup>2</sup> Meidi Syaflan, *Model Governance BMT: Perspektif Sejarah dan Praktis*, Bunga Rampai 6 Membangun Gerakan BMT Indonesia, hal. 95

<sup>3</sup> Heri Sudarsono, “Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi”, (Yogyakarta: Ekonisia, 2008), hlm. 103.

arus sistem ekonomi kapitalis yang terkenal bersifat materialitis. Menurut Yafie, sebagaimana yang dikutip Nurul Huda, karakteristik ekonomi Islam antara lain:<sup>4</sup>

1. Semua harta benda adalah kepunyaan Allah.
2. Keseimbangan antara keruhanian dan kebendaan.
3. Keadilan dan keseimbangan dalam melindungi kepentingan individu dan masyarakat.
4. Sistem yang memiliki pengawasan yang berakar dari keimanan dan tanggung jawab kepada Allah.
5. Sistem zakat yang menjadi karakteristik ekonomi Islam mengenai harta yang tidak dimiliki dalam sistem ekonomi lain.
6. Sistem ekonomi yang terikat dengan akidah, syariah dan moral.

Menurut al-Ghazali sebagaimana yang dikutip Irum Saba, tujuan dari ekonomi Islam adalah meningkatkan kesejahteraan seluruh manusia. Tujuan-tujuan ini terdiri dari melindungi lima nilai penting, yaitu agama, jiwa, akal, keturunan dan harta.<sup>5</sup> Tugas BMT dengan adanya dua fungsi maal dan tamwil merupakan perwujudan dari tujuan ekonomi Islam tersebut di atas. Secara garis besar tujuan dibentuknya BMT adalah menciptakan sistem, lembaga, dan kondisi

---

<sup>4</sup> Nurul Huda dkk, “Ekonomi Makro Islam”, (Jakarta : Kencana, 2009), hlm. 6.

<sup>5</sup> Irum Saba, “The Application Of Maslahah As A Solution For Complexities Arising In Islamic Financial Transactions,” International Conference on Islamic Finance 2012 (ICIF2012) 15-17 May 2012, Brunei Darussalam, hlm. 11.

kehidupan ekonomi rakyat banyak dilandasi oleh nilai-nilai dasar salam berintikan keadilan, kedamaian dan kesejahteraan.<sup>6</sup>

Peran umum BMT yang dilakukan adalah melakukan pembinaan dan pendanaan yang berdasarkan sistem syariah. Diketahui bahwasannya kendala yang seiring mengemuka dalam setiap perbincangan usaha kecil adalah lemahnya bidang permodalan keuangan. Pengusaha mikro hampir tidak memiliki akses yang luas kepada sumber permodalan. Kebutuhan akan permodalan tidak dapat dipenuhi oleh lembaga modern dikarenakan pengusaha kecil tidak dapat memenuhi persyaratan dan prosedur yang ditetapkan, yang akhirnya hal ini mengakibatkan pengusaha kecil terjebak pada lingkaran setan rentenir. Dalam aspek permodalan inilah fungsi *baitut tamwil* berjalan. Disisi lain BMT juga mempunyai peran sosial yakni mengumpulkan sekaligus mentasyarufkan dana sosial (zakat, infaq dan shadaqoh), disinilah fungsi *baitul maal* berjalan. Dari peran tersebut dapat ditarik kesimpulan yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang juga wajib berperan sebagai organisasi sosial.

Pengembangan bidang sosial BMT dimaksudkan untuk mampu menjangkau lapisan masyarakat yang paling bawah dan tidak mungkin disentuh dengan dana-dana komersial. Dengan dana zakat dan infaq, BMT akan mampu memberdayakan kelompok fakir miskin. Kelompok ini perlu didampingi dan

---

<sup>6</sup> M. Amin Aziz, *Pedoman Pendirian BMT (Baitul Maal wat Tamwil)*, (Jakarta : Pinbuk Press, 2004), hlm. 2.

diberi modal sebagai rangsangan usahanya. Visi sosial BMT ialah mengantarkan *mustahiq* menjadi *muzaki*.<sup>7</sup>

Realita di lapangan belumlah sesuai dengan konsep peran BMT secara teori. Terjadi gap (kepincangan) antara *baitul maal* dengan *baitul tamwil*. Keadaan di lapangan menjelaskan bahwa peran atau fungsi *baitul maal* masih sangat minim. Karyawan BMT akan lebih khawatir ketika target sektor *baitul tamwil* tidak terpenuhi di akhir bulan dari pada target sektor *baitul maal*. Disini menandakan adanya indikasi penguatan paham *profit oriented* pada sebagian besar pengelola BMT. Inilah yang menyebabkan terlupakanya misi sosial BMT. Hal tersebut diperkuat oleh penjelasan Meidi Syaflan, yang menyatakan bahwa “keberadaan fungsi sosial BMT (baitul maal) saat ini masih sangat lemah dibandingkan baitut tamwilnya”.<sup>8</sup> Selain itu sebagian besar pengelola BMT belum memahami dengan baik filosofi zakat, jenis dan takarannya (kesimpulan di ambil dari wawancara singkat dengan beberapa karyawan BMT di Yogyakata).<sup>9</sup> Inilah yang menjadi sebab sehingga mereka kurang melakukan kegiatan sosialisasi penghimpunan zakat *baitul maal* yang masih dikelola dengan semi profesional. Kenyataan tersebut membuat masyarakat susah untuk menilai BMT sebagai lembaga keuangan syariah dan lebih menganggap BMT sama dengan lembaga keuangan konvensional. Dapat disimpulkan disini bahwasannya terjadi

---

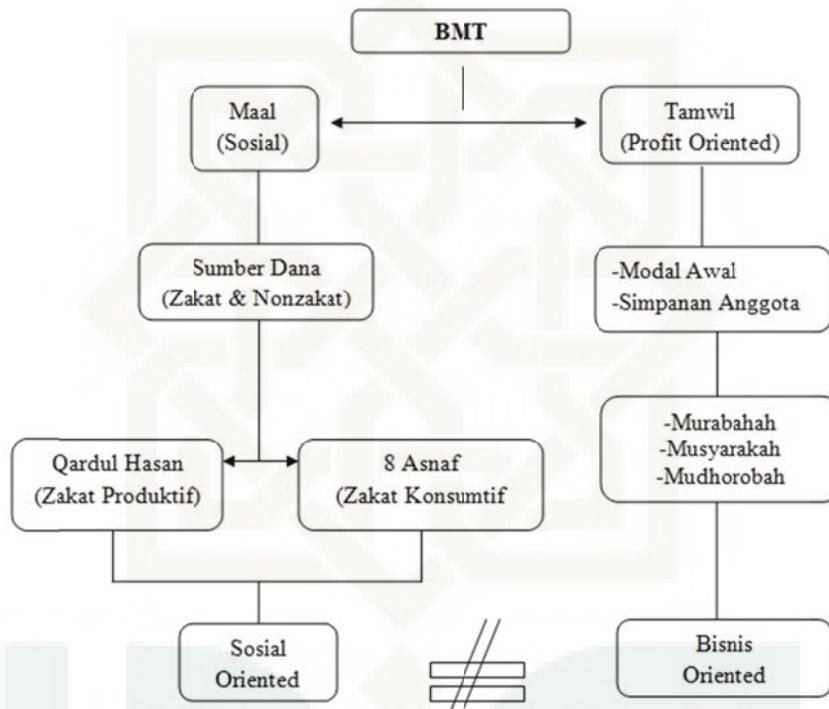
<sup>7</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*, (Yogyakarta, UII Press, 2004), Hlm. VII

<sup>8</sup> Hasil Diskusi dengan Dr. Meidi Syaflan, MP (Ketua BMT BIF) pada tanggal 19 Oktober 2014.

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan karyawan BMT Saka Madani dan BMT Haniva pada tanggal 17 November 2015.

kepincangan peran BMT dalam kinerja sektor profit dan non profit. Kepincangan kinerja tersebut dapat dipahami gambar dibawah ini:

**Gambar 1 Kepincangan Kinerja *Baitul Maal* dengan *Baitul Tamwil***



Definisi kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah prestasi yang diperlihatkan atau sesuatu yang dicapai. Menurut Anwar Prabu, Kinerja adalah istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya.<sup>10</sup> Kinerja mempunyai arti penting yang merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau suatu perusahaan. Sedangkan definisi manajemen kinerja menurut Armstrong sebagaimana dikutip oleh Wibowo adalah sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan – persyaratan atribut yang disepakati.<sup>11</sup> Dalam hal manajemen kinerja *baitul maal*, disini akan dilihat efektifitas fungsi utama dari *baitul maal* sudah tercapai atau belum. Jika melihat realita yang dijabarkan di atas, menerangkan bahwa kinerja *baitul maal* belum sesuai dengan fungsinya.

Penelitian yang dilakukan Siti Fatimah pada tahun 2012 berjudul Pengelolaan Dana Zakat Di Baitul Maal (BMT Hudatama Semarang) menghasilkan kesimpulan, bahwa penyampaian dana zakat yang dihimpun oleh Baitul Maal Hudatama tidak bersifat transparan dan laporan keuangan baitul maal hanya boleh diketahui oleh pihak lembaga intern. Hal ini membuktikan manajemen kinerja baitul maal BMT Hudatama kurang efektif.<sup>12</sup>

Ahmad Fauzi melakukan penelitian tentang evaluasi pengelolaan dana qordhul hasan pada BMT. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan sampel tiga BMT yaitu BMT Al- Azhar, BMT Al Karim dan BMT Ta’awun yang ketiga BMT tersebut berkedudukan di Jakarta Selatan. Hasil dari penelitian ini

---

<sup>10</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 67.

<sup>11</sup> Wibowo, “Manajemen Kinerja”, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm. 8.

<sup>12</sup> Siti Fatimah, “Pengelolaan Dana Zakat Di Baitul Maal Pada BMT Hudatama Semarang”, *Tugas Akhir*, IAIN Walisongo Semarang (2012)

menyebutkan bahwa kebijakan manajemen berpengaruh pada pengelolaan dana qordhul hasan di BMT.<sup>13</sup>

Penelitian yang dilakukan Erna Agustin Rozini tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengungkapan sosial bank syariah. Penelitian bersifat kuantitatif ini menyebutkan dari empat variabel (size, rasio likuiditas, rasio leverage, dan net profit margin) yang diteleti, ukuran (*size*), *likuiditas* dan *leverage* perusahaanlah yang berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan sosial.<sup>14</sup>

Zakaria Ali Aribi meneliti tentang efektivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan Lembaga Keuangan Islam (LKI): Persepsi manajemen dari LKI di Bahrain. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara kepada 18 eksekutif senior di sembilan LKI di Bahrain. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tanggung jawab sosial sangat di pengaruhi oleh kebijakan manajemen LKI. *Size* LKI tidak menjadi penyebab utama dalam hal tanggung jawab sosial. Hal ini dibuktikan bahwa LKI dengan *size* yang besar di Bahrain belum menjalankan kewajibannya secara penuh dalam tanggung jawab sosial.<sup>15</sup>

Kepincangan kinerja tersebut justru berakibat kurang baik terhadap perkembangan sektor profit atau baitut tamwil. Hal itu dikarenakan ketika sektor

---

<sup>13</sup> Ahmad Fauzi, “Evaluasi Pengelolaan dana Qordhul Hasan pada BMT”, Tugas Akhir, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2014)

<sup>14</sup> Erna Agustin Rozini, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Pengungkapan Sosial Dalam Laporan Tahunan Bank Konvensional Dan Bank Syariah Di Indonesia”, *Jurnal TAZKIA*, Vol. 5 No.1 Januari – Juli 2010.

<sup>15</sup> Zakaria Ali Aribi, “Corporate Social Responsibility and Islamic Financial Institutions (IFIs): Management Perceptions from IFIs in Bahrain”, *Jurnal Bus Ethics* (2015) 129:785–794  
Published online: 29 March 2014.

baitul maal dikembangkan secara maksimal, akan memberi fungsi promosi tentang keberadaan BMT tersebut. Dana yang terkumpul di baitul maal dapat diperdayakan untuk kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan dan secara tidak langsung aktivitas tersebut menjadi media iklan atau pemasaran peran *baitut tamwil* di BMT.

Menurut penelitian Yuyun Hestina pada BMT ‘SAUDARA’ di Magelang, kegiatan publikasi dan pemasaran mempunyai peranan penting dan saling mendukung untuk perkembangan BMT. Dari prosentase perbandingan perubahan nilai pembiayaan dengan perubahan biaya promosi pada hasil analisis dapat diketahui bahwa setiap tahun selalu meningkat.<sup>16</sup>

Pengintegrasian baitul maal terhadap pemasaran baitut tamwil dapat di *qiyas* kan dengan penggunaan dana sosial dalam strategi pemasaran yang ditulis oleh Donald Robin (1987) sebagaimana yang dikutip oleh Rendra Trisyanto Surya, Donald Robin mencontohkan perusahaan McDonald yang membuat program sosial yang memberi fasilitas perawatan kesehatan di McDonald Houses mereka bagi anak-anak yg berpenyakit kronis, dimana orang tua, keluarga, teman si anak dapat menjenguk disana selama masa perawatan. Disini perusahaan melakukan kegiatan dengan dana sosial perusahaan yang sekaligus membuat

---

<sup>16</sup> Yuyun Hestina Hidayati, “Pengaruh Promosi Terhadap Pembiayaan Pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) ‘SAUDARA’ Grabag Magelang,” *Skripsi*, Progam Studi Manajemen Pemasaran Universitas Sebelas Maret Surakarta (2005), hlm. 33.

target pasar dalam bentuk publikasi yang berakhir dengan terciptanya Brand Image McDonald.<sup>17</sup>

Penelitian di atas menunjukkan bawasannya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi dan mengingat strategisnya peran serta fungsi lembaga keuangan mikro BMT dalam hal ini lini *baitul maal*. Penulis tertarik dan menganggap penting untuk mengungkap efektivitas kinerja pengelola *baitul maal* dan merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi **Efektivitas Kinerja Pengelola *Baitul Maal* Pada *Baitul Maal wa Tamwil* Di Daerah Istimewa Yogyakarta.**

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan atas, maka permasalahan yang dipecahkan dalam penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan pengelolaan *Baitul Maal* seperti apa yang diterapkan di *Baitul Maal wa Tamwil* D.I Yogyakarta?
2. Bagaimanakah efektifitas pelaksanaan pengelolaan *Baitul Maal* di *Baitul Maal wa Tamwil* di D.I Yogyakarta?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi efektifitas pelaksanaan pengelolaan *Baitul Maal* di *Baitul Maal wa Tamwil* di D.I Yogyakarta?

---

<sup>17</sup> Rendra Trisyanto Surya, "Mengintegrasikan Corporate Social Responsibility (CSR) Dalam Strategi Pemasaran Perusahaan", [http://www.kompasiana.com/rendratis/mengintegrasikan-corporate-social-responsibility-csr-dalam-strategipemasaranperusahaan\\_551b73c0a333118e23b65eea](http://www.kompasiana.com/rendratis/mengintegrasikan-corporate-social-responsibility-csr-dalam-strategipemasaranperusahaan_551b73c0a333118e23b65eea), akses 30 Oktober 2015.

### C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian tesis ini memiliki empat tujuan pokok, yaitu: *pertama*, mendeskripsikan tentang bagaimana pelaksanaan pengelolaan *baitul maal* pada *baitul maal wa tamwil* di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Kedua*, mendeskripsikan efektivitas pelaksanaan pengelolaan *baitul maal* pada *baitul maal wa tamwil* di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Ketiga*, mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan pengelolaan *baitul maal* pada *baitul maal wa tamwil* di daerah tersebut.

Tujuan-tujuan ini dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan pengelolaan *baitul maal* pada *baitul maal wa tamwil* di Yogyakarta sehingga peneliti mengetahui problematika yang ada dan akhirnya dapat memberikan solusi-solusi untuk mengoptimalkan kinerja *baitul maal*.

Bertolak dari tujuan tersebut di atas, penelitian ini memiliki manfaat yang secara teoritis dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ekonomi Islam dalam konteks lembaga sosial. Secara khusus hasil kajian ini memberikan pemikiran baru tentang paradigma, konsep dan strategi dalam menjalankan kepengelolaan *baitul maal wa tamwil* yang optimal.

Secara praktis hasil penelitian ini berguna bagi para praktisi *baitul maal wa tamwil*, yakni bagi para pengurus, pengawas manajemen dan pengawas syariah dalam melaksanakan proses pengelolaan *baitul maal* yang berorientasi pada pengoptimalan kinerja. Hasil penelitian ini sangat penting bagi pemerintah, dalam hal ini Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, dan Kementerian Agama selaku pembuat kebijakan oprasional *baitul tamwil* dan juga *baitul maal* (zakat, infaq dan shodaqoh).

#### **D. Sistematika Penulisan**

Sistematika penyajian tesis ini adalah sebagai berikut:

**BAB I Pendahuluan** ; berisi gambaran mengenai hal – hal yang menjadi latar belakang penelitian berupa penjelasan tentang lembaga keuangan mikro, *baitul maal wa tamwil* (BMT), kepincangan antara *baitul maal* dengan *baitul tamwil* sebagai pokok masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan diakhiri sistematika penulisan.

**BAB II Landasan Teori** ; berisi tentang kajian literatur mengenai *baitul maal wa tamwil* (BMT), sejarah BMT, dan juga penelitian – penelitian terdahulu. Pada bab ini penulis juga akan mengkaji teori-teori kinerja, efektivitas organisasi yang nantinya dapat dijadikan dasar dan pijakan dalam melakukan analisis dan pembahasan di bab selanjutnya.

**BAB III Metodologi Penelitian**; berisi tentang uraian mengenai jenis penelitian yang digunakan, sumber dan jenis data, instrumen penelitian dan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab pokok masalah dengan menggunakan metode yang sesuai dengan masalah.

**BAB IV Analisis dan Pembahasan;** berisikan tentang gambaran umum objek penelitian dan paparan landasan analisis masalah yang menyangkut efektivitas kinerja pengelolaan *baitul maal* di BMT Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis yang dilakukan penulis atas permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini dengan menggunakan landasan teori yang dibangun pada bab dua. Selain itu bab ini juga akan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kinerja pengelolaan *baitul maal* dan upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam mengoptimalkan efektivitas pengelolaan *baitul maal*. Kemudian bab ini menghadirkan juga solusi serta upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan efektivitas kinerja pengelolaan *baitul maal* kedepannya.

**BAB V Penutup;** berisi tentang kesimpulan penelitian seputar efektivitas kinerja pengelolaan *baitul maal*, keterbatasan penelitian, serta saran untuk pengelola BMT dan penelitian selanjutnya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti dari pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal terkait dengan efektivitas kinerja pengelola *baitul maal* pada *baitul maal wa tamwil* (BMT) di D.I. Yogyakarta sebagai berikut:

1. Kinerja pengelola *baitul maal* pada BMT di D.I. Yogyakarta belum sepenuhnya berjalan efektif dikarenakan para pengelola di dalam penelitian ini belum melakukan manajemen dan prosedur kerja secara maksimal. Pengelola *baitul maal* yang ada seakan-akan hanya “asal jalan” dalam melakukan aktivitas penghimpunan dan pentasyarufan dana ZIS.
2. Terdapat beberapa faktor yang menghambat efektivitas kinerja pengelolaan *baitul maal* pada *Baitul Maal Wa Tamwil* di D.I Yogyakarta, yang terdiri dari:
  - a) Belum adanya peraturan dari pemerintah ( legalitas formal) yang jelas terkait pengelolaan dana zakat infaq dan sedekah di lingkungan BMT. Peraturan yang ada saat ini sementara dapat mengatur pengelolaan ZIS di *baitul maal* secara terpisah dengan *baitul tamwil* yaitu dengan dua legalitas yang berbeda untuk *maal* dan *tamwil*. Padahal yang diinginkan para praktisi BMT adalah legalitas yang secara utuh mengatur dua fungsi dalam satu lembaga. Dengan belum adanya kepastian tersebut membuat

keragu-raguan bagi sebagian pengelola *baitul maal* untuk mengumpulkan dan mengelola dana sosial dari masyarakat.

- b) Pengelola *baitul maal* bukanlah sebagai profesi utama karena saat ini hampir semua pengelola dalam penelitian ini masih memiliki aktivitas diluar kapasitasnya sebagai pengelola *baitul maal*. Kesibukan tersebut tidak lain adalah tugas yang di berikan pada sektor *baitul tamwil* sehingga yang bersangkutan memiliki porsi waktu yang terbatas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pengelola *baitul maal*.
- c) Belum terciptanya budaya organisasi yang mempunyai *mindset* untuk memajukan *baitul maal*. Selama ini *mindset* yang timbul di BMT adalah jauh lebih mengutamakan *profit orientednya*.
- d) Belum adanya *standard operating procedure* (SOP) yang jelas pada internal manajemen *baitul maal*. Secara umum *baitul maal* di BMT saat ini hanya sekedar “asal jalan” tanpa *prosedure* yang matang.

## B. Saran

Agar lebih efektifnya kinerja pengelolaan *baitul maal* pada *Baitul Maal Wa Tamwil*, penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Instansi Pemerintah (Kementerian Koperasi dan Kementerian Agama)  
Instansi pemerintah yang terkait dengan kementerian Koperasi sebaiknya melakukan revisi terhadap peraturan yang mengatur Pedoman Pelaksanaan aktivitas *sosial oriented* dan *profit oriented*

yang ada di lembaga BMT. Pemerintah harus memberikan kejelasan status (“rumah singgah”) legalitas BMT untuk mengelola dana zakat, karena hal ini sangat berpengaruh terhadap upaya BMT dalam melakukan pengumpulan dan pendistribusian dana zakat dari masyarakat. Kejelasan legalitas untuk BMT sangat penting adanya agar pelaksanaan fungsi sosial dan bisnis dapat berjalan beriringan secara maksimal dibanding dengan status legalitas koperasi seperti saat ini.

Selain itu, pihak instansi pemerintah yang terkait harus menetapkan sanksi yang tegas bagi *baitul maal wa tamwil* yang tidak melakukan kegiatan pengelolaan *baitul maal*. Hal ini bertujuan agar peraturan tersebut dapat berjalan efektif dan dapat meningkatkan efektivitas kinerja pengelola *baitul maal* di BMT kedepannya.

BMT sementara dapat mengimprovisasi peraturan yang ada dengan cara menjadi mitra pengelola zakat (MPZ) yang sudah resmi mendapatkan izin dari pemerintah untuk mengelola dana zakat, infaq dan sedekah. Dengan sebagai MPZ dari sebuah lembaga zakat fungsi *baitul maal* pada BMT tetap dapat berjalan maksimal.

## 2. Pemberahan Internal Manajemen

Pemberahan yang paling utama bagi manajemen BMT adalah diubahnya *mindset* pola pikir tentang indikator – indikator keberhasilan suatu BMT. Selama ini indikator BMT yang berhasil adalah ketika sektor *tamwil* menghasilkan laba yang tinggi. *Mindset*

tersebut harus diubah dengan menambahkan indikator fungsi *maal* sebagai keberhasilan sebuah BMT.

Selain pemberian *mindset*, pembuatan *standard operating procedure* (SOP) terkait pengelolaan *baitul maal* juga tidak kalah penting. SOP tersebut akan memberikan kejelasan dan prosedure dalam pengumpulan dan pendistribusian dana ZIS mulai awal perencanaan hingga implementasi dilapangan kepada pengelola.

### 3. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Peningkatan kapasitas SDM dengan cara menyelenggarakan pelatihan internal ataupun mengikuti pelatihan eksternal terkait tata kelola *baitul maal* yang baik. Selain itu, juga diperlukan sebuah lembaga pendamping yang secara khusus mendampingi BMT dalam mengelola dana ZIS. Dalam hal ini BMT dapat bersinergi dengan lembaga zakat yang sudah berpengalaman.

Peningkatan kapasitas SDM juga terkait jumlah pengelola dalam *baitul maal*. Sebaiknya manajemen BMT tidak “pelit” dalam penambahan karyawan yang difokuskan untuk mengelola *baitul maal*.

Kedepannya, bukan suatu yang mustahil apabila pengelola zakat atau *amil* dimasukkan sebagai salah satu sekolah profesi di perguruan tinggi sehingga dapat mengatasi minimnya sumber daya profesional yang ada saat ini. Sekolah profesi *amil* diharapkan dapat mencetak pengelola lembaga sosial yang benar-benar handal di

bidangnya dalam menjalankan tugasnya secara profesional dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Sekolah profesi amil menjadi sangat penting untuk segera direalisasikan agar nantinya pengelola yang bertugas di lingkungan BMT ataupun lembaga zakat nasional dapat memiliki kemampuan dan pemahaman yang mendalam mengenai ilmu *fiqh* muamalah dan ilmu keuangan islam modern seperti ilmu ekonomi, akuntansi dan sistem tata kelola lembaga sosial yang pada akhirnya akan mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat di sektor riil.

#### 4. Sosialisasi (Dakwah) Kepada Masyarakat Tentang Kewajiban Zakat

Faktor eksternal yang sangat penting dalam keberhasilan lembaga zakat adalah kesadaran masyarakat dalam menunaikan kewajiban zakatnya. Berdasarkan wawancara dari narasumber penelitian ini, kesadaran masyarakat dalam menunaikan kewajiban zakatnya melalui sebuah lembaga pengelola zakat masih tergolong rendah. Masyarakat umum masih cenderung meyalurkan zakatnya secara perseorangan kepada tetangga disekitar yang ditentuakannya sendiri. Dalam hal ini BMT perlu melakukan sosialisasi dalam format pengajian atau yang lain tentang kewajiban berzakat serta nilai strategis berzakat melalui lembaga pengelola zakat.

#### 5. Perhimpunan Baitul Maal Wa Tamwil (PBMT)

PBMT hendaknya seringkali mengadakan pelatihan kepengelolaan zakat terutama pelatihan di bidang manajemen mengingat banyak

pengelola lembaga zakat saat ini yang memiliki *background* pendidikan keagamaan yang perlu ditopang dengan wawasan ekonomi.

#### 6. Peneliti selanjutnya

Para peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan hasil dari penelitian ini dengan menambah jumlah sampel penelitian dan mencari keriteria efektivitas pengelolaan dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja pengelolaan *baitul maal* yang lainnya, sehingga dapat menambah *khasanah* pengetahuan dalam memahami efektivitas pengelolaan *baitul maal* pada BMT.

## **DAFTAR PUSTAKA**

**Buku:**

Ahmad Juwaini, *Panduan Direct Mail untuk Fundraising*, Jakarta: Piramedia, 2005

Ahmad Sumiyanto, *BMT Menuju Koperasi Modern*, Yogyakarta: ISES, 2008

Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir Kamus Arab-Indonesia*, (Surabaya: Pustaka Progresif, 1997

Amirullah dan Haris Budiono, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004

Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002

April Purwanto, *Manajemen Fundraising bagi Organisasi Pengelola Zakat*, Yogyakarta: Sukses, 2009

Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002

Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Erlangga, 2006

Djazuli, dkk, *Lembaga-lembaga Perekonomian Umat*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002

Gibson, James L, dkk, “Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses (Terjemahan)”, Jakarta: Erlangga, Edisi Keempat, 1990

Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada, 1998

Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2000

Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi*, Yogyakarta: Ekonesia, 2008

Ismail Nawawi, *Zakat Dalam Perspektif Fiqh, Sosial, dan Ekonomi*, Surabaya: ITS Press, 2010

Jamal Lulail Yunus, *Manajemen Bank Syariah Mikro*, Malang : UIN Malang Press, 2009

Karnaen A. Perwatatmadja, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*, Yogyakarta: Dana Bakti Wakaf, 1992

Kementrian Agama RI, *Pedoman Zakat Sembilan Seri*, Jakarta: Proyek Pembinaan Zakat dan Wakaf Depag, 1984

M. Amin Aziz, *Pedoman Pendirian BMT (Baitul Maal wat Tamwil)*, Jakarta : Pinbuk Press, 2004

M. Daud, *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf*, Jakarta: UI Press, 1998

M. Surjani Ichsan, dkk, *Pedoman Kriteria Zakat Untuk Kinerja Unggul*, Jakarta: Forum Zakat, 2010

Meidi Syaflan, *Model Governance BMT: Perspektif Sejarah dan Praktis*, Bunga Rampai 6 Membangun Gerakan BMT Indonesia, 2011

Meidi Syaflan, "Tipologi Governance Baitul Maal Wat Tamwil di Daerah Istimewa Yogyakarta, Yogyakarta: Disertasi UII, 2013

Miftahul Huda, *Pengelolaan Wakaf dalam Perspektif Fundraising*, Jakarta: Kementrian Agama RI, 2012

Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*, Yogyakarta, UII Press, 2004

Nawawi , M. Martini, *Kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta: Gadjah mada university press, 2004

Noeng Muhadjir, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi IV* Yogyakarta: Rake Sarasini, 2002

Nurul Huda dkk, *Ekonomi Makro Islam*, Jakarta : Kencana, 2009

Panitia Istilah Manajemen LPPM, Kamus Istilah Manajemen, Banjarmasin: Penerbit Aulia, 1981

Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT. Indeks, 2004

Ratminto dan Winarsih, *Manajemen pelayanan, pengembangan, model konseptual, penerapan Citizen's charter dan standar pelayanan minimal*, Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2005

Richard M. Steers, efektivitas organisasi, Jakarta:erlangga, 1985

Siagian, Sondang, *Manajemen Stretejik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003

- Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Sugiono, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta, 2013
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuantitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV. Alfabeta, 2013
- Sulistiyani dan Rosidah, *Manjemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008
- Syofian Siregar, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan Aplikasi SPSS Versi 17*, Cet-II, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2009
- Yusuf Qardhawi, *Kiat Islam Mengentaskan Kemiskinan*, alih bahasa Syafril Halim, Jakarta: Gema Insani Pres, 1995
- Yusuf Qardhawi, *Spektrum Zakat dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*, (Terj. Sari Narulita, (Dauru az-Zakah fi ilaj al-Musykilat al-Iqtisadiyah), Jakarta: Zikrul Media Intelektual, 2005

**Jurnal:**

- Ahmad Fauzi, *Evaluasi Pengelolaan dana Qordhul Hasan pada BMT*, Tugas Akhir, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2014
- Andreani Caroline Barus, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia*, Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil Vol.3 No. 2 Oktober 2013
- Anna Wulandari, *Pengaruh Pengaruh Lingkungan Eksternal Dan Lingkungan Internal Terhadap Orientasi Wirausaha Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Jurnal Pengembangan Wiraswasta Vol. 11 No. 2 Agustus 2009
- Darwis, *Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Syariat Islam Provinsi Nanggroe Aceg Darussalam*, Yogyakarta: Tesis UGM, 2005

Erna Agustin Rozini, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Pengungkapan Sosial Dalam Laporan Tahunan Bank Konvensional Dan Bank Syariah Di Indonesia*, *Jurnal TAZKIA*, Vol. 5 No.1 Januari – Juli 2010.

I Gde Kajeng Baskara, *Lembaga Keuangan Mikro Di Indonesia*, *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, Vol. 18, No. 2 Agustus 2013

Irum Saba, *The Application Of Maslahah As A Solution For Complexities Arising In Islamic Financial Transactions*, International Conference on Islamic Finance 2012 (ICIF2012) 15-17 May 2012

Meidi Syaflan, *Model Governance BMT: Perspektif Sejarah dan Praktis*, Bunga Rampai 6 Membangun Gerakan BMT Indonesia

N. Oneng Nurul Bariyah, *Kontekstualisasi Total Quality Management Dalam Lembaga Pengelola Zakat Untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip Dan Praktik)*, Jakarta: Disertasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010

Rayadi, *Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar*, *Jurnal Eksos ISSN 1693-9093*, Vol.8 No.2 Juni 2012

Siti Fatimah, *Pengelolaan Dana Zakat Di Baitul Maal Pada BMT Hudatama Semarang, Tugas Akhir*, IAIN Walisongo Semarang 2012

Sugiyarti Fatma Laela, “Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi pengelola zakat” *Jurnal TAZKIA*, Vol. 5. No. 2 Agustus – Desember 2010.

Syamsul Amin Nashir, “Analisis Faktor-Faktor Religiusitas Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di BMT Kecamatan Genuk Semarang”, IAIN Semarang 2014

Yuyun Hestina Hidayati, “Pengaruh Promosi Terhadap Pembiayaan Pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) “SAUDARA” Grabag Magelang,” *Skripsi*, Progam Studi Manajemen Pemasaran Universitas Sebelas Maret Surakarta 200

Zakaria Ali Aribi, “Corporate Social Responsibility and Islamic Financial Institutions (IFIs): Management Perceptions from IFIs in Bahrain”, *Jurnal Bus Ethics* (2015) 129:785–794 Published online: 29 March 2014.

**Internet dan Diskusi:**

Hasil diskusi dengan Syahbenol Hasibuan Mantan Kepala Disperindagkop DIY  
Pada Tanggal 19 Januari 2013.

Hasil diskusi dengan Dr. Meydi Syaflan, MP pada tanggal 19 Oktober 2014

Hasil diskusi dengan karyawan BMT Saka Madani dan BMT Haniva pada tanggal  
17 November 2015.

Otoritas Jasa Keuangan, “Lembaga Keuangan Mikro,”  
<http://www.ojk.go.id/lembaga-keuangan-mikro>, akses pada 04 Juni  
2015 Pukul 20:06 WIB.

Rendra Trisyanto Surya, “Mengintegrasikan Corporate Social Responsibility  
(CSR) Dalam Strategi Pemasaran Perusahaan”,  
[http://www.kompasiana.com/rendratis/mengintegrasikan-corporate-social-responsibility-csr-dalam-strategipemasaranperusahaan\\_551b73c0a333118e23b65](http://www.kompasiana.com/rendratis/mengintegrasikan-corporate-social-responsibility-csr-dalam-strategipemasaranperusahaan_551b73c0a333118e23b65) eea, akses 30  
Oktober 2015.

Surat pengantar penelitian dari Puskopsyah No. 116/Puskopsyah-DIY/XI/15

**Lampiran 1****PEDOMAN WAWANCARA**

Pedoman wawancara ini merupakan panduan secara garis besar yang digunakan menggali, mencari serta mengumpulkan data-data informasi dari pihak-pihak terkait, lingkungan internal *Baitul Maal Wa Tamwil* dan maupun eksternal *Baitul Maal Wa Tamwil*. Pedoman wawancara ini akan dikembangkan lagi secara mendalam pada saat wawancara.

**1. Kemampuan menyesuaikan**

- a. Apakah *baitul maal* BMT BIF cepat tanggap terhadap perubahan dan tuntutan lingkungannya yang tercermin pada program maupun inovasi yang ada?
- b. Bagaimana kemampuan menyesuaikan diri *baitul maal* BMT BIF terhadap aspek politik, sosial, ekonomi dan teknologi?
- c. Apakah pelaksanaan program kerja telah sesuai dengan kebutuhan masyarakat (penerima dana sosial) ?
- d. Bagaimana sikap pengelola *baitul maal* terhadap perubahan organisasi, upaya-upaya apa yang dilakukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan?
- e. Apakah perubahan sistem kerja yang ada cukup berarti bagi kelancaran tugas dan pekerjaan?

**2. Produktivitas**

- a. Apakah *baitul maal* BMT BIF telah melaksanakan perencanaan program dan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi?
- b. Apakah program dan kegiatan yang selama ini dilakukan telah dapat menunjukkan hasil yang memuaskan?
- c. Bagaimana target program atau kegiatan yang dilaksanakan oleh *baitul maal* BMT BIF ?
- d. Bagaimana realisasi program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka pencapaian target?
- e. Apakah hambatan yang diterima dalam pelaksanakan program atau kegiatan tersebut?

**3. Kepuasan program**

- a. Bagaimanakah kepuasan pengelola *baitul maal* ketika program telah selesai di jalankan?
- b. Bagaimanakah kepuasan pengelola *baitul maal* terhadap penghargaan prestasi kerja (*fee*) yang diberikan oleh pimpinan BMT?

**4. Sumber daya (manusia dan keuangan)**

- a. Bagaimana keadaan pegawai di BMT BIF ini baik secara kuantitas maupun kualitas? Adakah pegawai yang khusus fokus untuk mengelola *baitul maal* saja?
- b. Bagaimanakah latar belakang pendidikan pengelola *baitul maal* BMT BIF?
- c. Apakah pengelola memiliki kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan *baitul maal*?

- d. Apakah penempatan pengelola di *baitul maal* BIF telah sesuai dengan disiplin ilmu yang telah dimiliki?
- e. Bagaimanakah sistem rekrutmen pengelola *baitul maal* BIF sesuai dengan keahlian yang telah dibutuhkan?
- f. Apakah BMT BIF telah melaksanakan program pengembangan (pelatihan) sumber daya manusia sesuai dengan program – program *baitul maal*?
- g. Jika dalam pelaksanaannya terdapat hambatan, maka faktor-faktor apa yang menyebabkannya?
- h. Bagaimana sumber dana bagi pelaksanaan program kegiatan *baitul maal* di BMT BIF?

## **5. Kepemimpinan**

- 1. Apakah pimpinan/ manajemen selalu terlibat untuk memotivasi pengelola *baitul maal* dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan?
- 2. Bila muncul masalah atau hambatan yang sulit terpecahkan oleh pengelola *baitul maal* apakah pimpinan dengan segera mengambil keputusan untuk mengatasinya?

## **Lampiran 2**

### **KUESIONER PENELITIAN PENGELOLA BAITUL MAAL**

***Assalamualaikum Wr. Wb***

Bapak/Ibu/Saudara yang saya hormati, saya mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta sedang melakukan penelitian yang berjudul “Efektivitas Kinerja Pengelolaan *Baitul Maal* (Dana Sosial) pada *Baitul Maal Wa Tamwil* di Provinsi D.I. Yogyakarta”. Penelitian ini merupakan rancangan dalam pembuatan tesis. Saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan ini sesuai dengan kondisi yang ada. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sangat berarti dalam penelitian ini. Saya **menjamin kerahasiaan atas data dan informasi** yang diberikan kepada saya untuk tidak diberitahukan kepada pihak lain dalam kepentingan apapun. Atas kerjasama, dukungan dan perhatiannya, saya mengucapkan banyak terimakasih.

***Wassalamualaikum Wr. Wb***

Hormat Saya,

(Maulana Fiqi Ilhami)

**Petunjuk Pengisian:**

1. Tulislah identitas Bapak/Ibu/Sdr/I pada titik yang telah tersedia (boleh dikosongkan apabila tidak berkenan)
2. Berilah tanda centang( ✓ ) pada jawaban yang sesuai dengan identitas anda yang sebenarnya.
3. Perhatikan pertanyaan-pertanyaan dalam angket berikut, kemudian isilah jawaban anda sesuai dengan pendapat anda yang sebenarnya dengan cara memberi tanda centang( ✓ ) pada jawaban yang tersedia.

**Bagian I: Identitas Pengelola *Baitul Maal* BMT**

Nama : \_\_\_\_\_

Umur : \_\_\_\_\_

Lama Bekerja : \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin : a. Pria      b. Wanita

Pendidikan : a. SD      c. SLTA      e. S1  
                   b. SLTP      d. D3      f. Lain-lain

**Bagian II: Analisis Kriteria Efektivitas Pengelolaan *Baitul Maal* yang Berkaitan Dengan Kriteria:**

**A. Fleksibilitas**

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Pimpinan /manajemen BMT ikut serta dalam perumusan program – program <i>baitul maal</i>					

	(dana sosial).				
2	Penentuan program maupun jumlah anggaran dilakukan secara musyawarah sesuai dengan sekala prioritas dan jumlah dana yang tersedia				
3	Program pentasyarufan di laksanakan <i>continue</i> setiap bulan				
4	Tidak ada penumpukan program fundraising dalam bulan tertentu				
5	Setiap perkembangan pelaksanakan program <i>baitul maal</i> selalu selalu dilaporkan kepada pimpinan/manajemen baik secara lisan maupun tertulis dan setiap berakhirnya kegiatan dilakukan evaluasi dan hasilnya dilaporkan kepada pimpinan.				
6	Sistem kearsipan telah dikelola dengan baik, sehingga memudahkan untuk menemukan data- apabila diperlukan.				
7	Terdapat perbedaan program pentasyarufan di setiap daerah sesuai dengan kebutuhannya				

### B. Produktivitas

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

<b>1</b>	Saya telah memahami dengan baik tujuan program <i>baitul maal</i> yang hendak dicapai					
<b>2</b>	Saya mendukung tujuan program yang hendak dicapai					
<b>3</b>	Saya merasa tujuan organisasi selaras dengan harapan saya					
<b>4</b>	Menurut pendapat saya untuk mencapai sasaran atau target dimaksud telah dirumuskan strategi pelaksanaanya					
<b>5.</b>	Sistem kearsipan telah dikelola dengan baik, sehingga memudahkan untuk menemukan data apabila diperlukan.					

### C. Kepuasan

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>1</b>	Pemberian penghargaan (fee) kepada pengelola <i>baitul maal</i> dirasa telah memuaskan					
<b>2</b>	Ada pemberian insentif kepada pengelola <i>baitul maal</i> yang melaksanakan tugas bagi-kepentingan program sosial yang bersifat extra.					

3	Saya merasa tujuan organisasi <i>baitul maal</i> selaras dengan harapan saya					
4	Promosi jabatan yang dilaksanakan dalam pengelolaan <i>baitul maal</i> diberikan kepada pengelola yang berprestasi					
5.	Atasan sering memberikan pujian jika saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar					

#### D. Sumber Daya Manusia

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Penempatan pegawai <i>baitul maal</i> telah sesuai dengan latar belakang pendidikan/ kompetensi yang telah dimiliki					
2	Saya telah mengetahui dan memahami tugas dan kewajiban saya dalam kepengelolaan <i>baitul maal</i>					
3	Menurut saya pembebanan tugas – tugas kepada seluruh pegawai disesuaikan dengan tugas dan fungsinya masing – masing.					

4	Menurut saya jumlah dan jenis jabatan di dalam kepengelolaan <i>baitul maal</i> pada saat ini sudah memadai					
5.	Dalam menyelesaikan pekerjaan/tugas saya sering menggunakan waktu lain di luar jam kerja formal					

### Lampiran 3

## Hasil Uji SPSS

## A. Hasil Uji Validitas Fleksibilitas

	Pearson Correlation	.527	.527	.531	.557	.655*	.655*	1	.774**
tujuh	Sig. (2-tailed)	.118	.118	.115	.094	.040	.040		.009
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.850**	.850**	.851**	.820**	.838**	.838**	.774**	1
skor_total	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.002	.004	.002	.002	.009	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Hasil Uji Reabilitas Fleksibilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	7

### B. Hasil Uji Validitas Produktivitas

		Correlations					
		delapan	sembilan	sepuluh	sebelas	duabelas	Skor_total
	Pearson Correlation	1	.298	.467	.468	.298	.667*
delapan	Sig. (2-tailed)		.403	.174	.173	.403	.035
	N	10	10	10	10	10	10
sembilan	Pearson Correlation	.298	1	.689*	.836**	1.000**	.885**

	Sig. (2-tailed)	.403		.028	.003	.000	.001
	N	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.467	.689*	1	.764*	.689*	.842**
sepuluh	Sig. (2-tailed)	.174	.028		.010	.028	.002
	N	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.468	.836**	.764*	1	.836**	.908**
sebelas	Sig. (2-tailed)	.173	.003	.010		.003	.000
	N	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.298	1.000**	.689*	.836**	1	.885**
duabelas	Sig. (2-tailed)	.403	.000	.028	.003		.001
	N	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.667*	.885**	.842**	.908**	.885**	1
Skor_total	Sig. (2-tailed)	.035	.001	.002	.000	.001	
	N	10	10	10	10	10	10

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Hasil Uji Reabilitas Produktivitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	5

### C. Hasil Uji Validitas Kepuasan

Correlations

		tigabelas	empatbelas	limabelas	enabelas	tujuhbelas	Skor_total
tigabelas	Pearson Correlation	1	1.000**	.802**	.612	.612	.925**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.060	.060	.000
	N	10	10	10	10	10	10
empatbelas	Pearson Correlation	1.000**	1	.802**	.612	.612	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.060	.060	.000
	N	10	10	10	10	10	10
limabelas	Pearson Correlation	.802**	.802**	1	.582	.764*	.896**
	Sig. (2-tailed)	.005	.005		.078	.010	.000
	N	10	10	10	10	10	10
enabelas	Pearson Correlation	.612	.612	.582	1	.583	.802**
	Sig. (2-tailed)	.060	.060	.078		.077	.005
	N	10	10	10	10	10	10
tujuhbelas	Pearson Correlation	.612	.612	.764*	.583	1	.802**
	Sig. (2-tailed)	.060	.060	.010	.077		.005
	N	10	10	10	10	10	10
Skor_total	Pearson Correlation	.925**	.925**	.896**	.802**	.802**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.005	
	N	10	10	10	10	10	10

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Hasil Uji Reabilitas Kepuasan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

## D. Hasil Uji Validitas Sumber Daya Manusia

**Correlations**

		delapanbelas	sembilanbelas	duapuluh	duapuluhsatu	duapuluhdua	Skor_total
delapanbelas	Pearson Correlation	1	.612	.612	.816**	.356	.791**
	Sig. (2-tailed)		.060	.060	.004	.312	.006
sembilanbelas	N	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.612	1	1.000**	.667*	.582	.924**
duapuluh	Sig. (2-tailed)	.060		.000	.035	.078	.000
	N	10	10	10	10	10	10
duapuluh	Pearson Correlation	.612	1.000**	1	.667*	.582	.924**
	Sig. (2-tailed)	.060	.000		.035	.078	.000
duapuluh	N	10	10	10	10	10	10

	Pearson Correlation	.816 <sup>**</sup>	.667 <sup>*</sup>	.667 <sup>*</sup>	1	.655 <sup>*</sup>	.880 <sup>**</sup>
duapuluhsatu	Sig. (2-tailed)	.004	.035	.035		.040	.001
	N	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.356	.582	.582	.655 <sup>*</sup>	1	.730 <sup>*</sup>
duapuluhdua	Sig. (2-tailed)	.312	.078	.078	.040		.017
	N	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	.791 <sup>**</sup>	.924 <sup>**</sup>	.924 <sup>**</sup>	.880 <sup>**</sup>	.730 <sup>*</sup>	1
Skor_total	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.001	.017	
	N	10	10	10	10	10	10

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Hasil Uji Reabilitas Sumber Daya Manusia

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	5

## E. Hasil Uji Validitas Muzaki

		Correlations														
		satu	dua	tiga	empat	lima	enam	tujuh	delapan	sembilan	sepuluh	sebelas	duabelas	tigabelas	empatbelas	Skor_total
Satu	Pearson Correlation	1	.533*	1.000**	.756**	.236	.122	.236	.533*	.539*	.533*	1.000**	.661**	.069	.533*	.739**
	Sig. (2-tailed)		.041	.000	.001	.397	.664	.397	.041	.038	.041	.000	.007	.806	.041	.002
Dua	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	.533*	1	.533*	.564*	.413	.182	.413	.250	.287	1.000**	.533*	.866**	.237	.250	.704**
Dua	Sig. (2-tailed)	.041		.041	.029	.126	.515	.126	.369	.299	.000	.041	.000	.396	.369	.003
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Tiga	Pearson Correlation	1.000**	.533*	1	.756**	.236	.122	.236	.533*	.539*	.533*	1.000**	.661**	.069	.533*	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.041		.001	.397	.664	.397	.041	.038	.041	.000	.007	.806	.041	.002
Tiga	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	.756**	.564*	.756**	1	-.071	.208	-.071	.443	.764**	.564*	.756**	.643**	-.105	.443	.611*
Empat	Sig. (2-tailed)	.001	.029	.001		.800	.457	.800	.098	.001	.029	.001	.010	.710	.098	.015
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Lima	Pearson Correlation	.236	.413	.236	-.071	1	.496	1.000**	.292	-.064	.413	.236	.330	.812**	.292	.689**
	Sig. (2-tailed)	.397	.126	.397	.800		.060	.000	.291	.822	.126	.397	.229	.000	.291	.004
Enam	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	.122	.182	.122	.208	.496	1	.496	.339	.535*	.182	.122	.150	.771**	.339	.614*
	Sig. (2-tailed)	.664	.515	.664	.457	.060		.060	.217	.040	.515	.664	.593	.001	.217	.015



	Pearson Correlation	.533 <sup>*</sup>	.250	.533 <sup>*</sup>	.443	.292	.339	.292	1.000 <sup>**</sup>	.503	.250	.533 <sup>*</sup>	.443	.281	1	.662 <sup>**</sup>
empatbelas	Sig. (2-tailed)	.041	.369	.041	.098	.291	.217	.291	.000	.056	.369	.041	.098	.311		.007
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	.739 <sup>**</sup>	.704 <sup>**</sup>	.739 <sup>**</sup>	.611 <sup>*</sup>	.	.689 <sup>*</sup>	.614 <sup>*</sup>	.689 <sup>**</sup>	.662 <sup>**</sup>	.565 <sup>*</sup>	.704 <sup>**</sup>	.739 <sup>**</sup>	.736 <sup>**</sup>	.618 <sup>*</sup>	.662 <sup>**</sup>
Skor_total	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.002	.015	.004	.015	.004	.007	.028	.003	.002	.002	.014	.007	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Hasil Uji Reabilitas Muzaki

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	14

### F. Hasil Uji Validitas Mustahiq

Correlations																
	satu	dua	tiga	empat	lima	enam	tujuh	delapan	sembilan	sepuluh	sebelas	duabelas	tigabelas	empatbelas	Skor_total	
satu	Pearson Correlation	1	.540 <sup>*</sup>	.244	.540 <sup>*</sup>	.467	.396	.330	.452	.057	.452	.493	.601 <sup>*</sup>	.452	.664 <sup>**</sup>	.679 <sup>**</sup>



		Pearson Correlation	.452	.739*	.829*	.739**	.506	.650**	.238	1	.456	1.000**	.853**	.650**	1.000**	.456	.856**	
delapan		Sig. (2-tailed)	.091	.002	.000	.002	.054	.009	.392		.088	.000	.000	.009	.000	.088	.000	
		N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
		Pearson Correlation	.057	.617*	.523*	.617*	.390	.296	.368	.456		.456	.658**	.296	.456	.189	.581*	
sembilan		Sig. (2-tailed)	.841	.014	.045	.014	.151	.283	.178	.088		.088	.008	.283	.088	.499	.023	
		N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
		Pearson Correlation	.452	.739*	.829*	.739**	.506	.650**	.238	1.000**	.456	1	.853**	.650**	1.000**	.456	.856**	
sepuluh		Sig. (2-tailed)	.091	.002	.000	.002	.054	.009	.392	.000	.088		.000	.009	.000	.088	.000	
		N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
		Pearson Correlation	.493	.866*	.707*	.866**	.632*	.555*	.447	.853**	.658**	.853**	1	.555*	.853**	.658**	.927**	
sebelas		Sig. (2-tailed)	.062	.000	.003	.000	.011	.032	.095	.000	.008	.000		.032	.000	.008	.000	
		N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
		Pearson Correlation	.601*	.480	.294	.480	.219	.423	.310	.650**	.296	.650**	.555*	1	.650**	.296	.627*	
duabelas		Sig. (2-tailed)	.018	.070	.287	.070	.432	.116	.261	.009	.283	.009	.032		.009	.283	.012	
		N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
		Pearson Correlation	.452	.739*	.829*	.739**	.506	.650**	.238	1.000**	.456	1.000**	.853**	.650**	1	.456	.856**	
tigabelas		Sig. (2-tailed)	.091	.002	.000	.002	.054	.009	.392	.000	.088	.000	.000	.009		.088	.000	
		N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
empatbelas		Pearson Correlation	.664*	.	.617*	.232	.617*	.520*	.296	.184	.456	.189	.456	.658**	.296	.456	1	.664**

	Sig. (2-tailed)	.007	.014	.404	.014	.047	.283	.512	.088	.499	.088	.008	.283	.088		.007
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	.679 <sup>*</sup>	.891 <sup>*</sup>	.739 <sup>*</sup>	.891 <sup>**</sup>	.773 <sup>*</sup>	.	.662 <sup>**</sup>	.566 <sup>*</sup>	.856 <sup>**</sup>	.581 <sup>*</sup>	.856 <sup>**</sup>	.927 <sup>**</sup>	.627 <sup>*</sup>	.856 <sup>**</sup>	.664 <sup>**</sup>
Skor_total	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.002	.000	.001	.007	.028	.000	.023	.000	.000	.012	.000	.007	1
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Hasil Uji Reabilitas Mustahiq

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	14

**Lampiran 4****Terjemahan Al Quran**

<b>No</b>	<b>Halaman</b>	<b>Footnote</b>	<b>Terjemah</b>
1	24	25	Ketahuilah, Sesungguhnya apa saja yang dapat kamu peroleh sebagai rampasan perang, Maka Sesungguhnya seperlima untuk Allah, rasul, Kerabat rasul, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan ibnu sabil, jika kamu beriman kepada Allah dan kepada apa yang Kami turunkan kepada hamba Kami (Muhammad) di hari Furqaan, Yaitu di hari bertemunya dua pasukan. dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.
2	33	27	Apa saja harta rampasan (fai-i) yang diberikan Allah kepada RasulNya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota Maka adalah untuk Allah, untuk rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang Kaya saja di antara kamu. apa yang diberikan Rasul kepadamu, Maka terimalah. dan apa yang dilarangnya bagimu, Maka tinggalkanlah. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Amat keras hukumannya.
3	43	39	Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, Para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yuang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana.

## Lampiran 5

### *Curriculum Vitae*

Nama Lengkap : MAULANA FIQI ILHAM  
Tempat dan Tanggal Lahir : Ngawi, 8 Januari 1991  
NIM : 1420311010  
Alamat Asal : RT. 02 RW. 01, Dusun Dawungan, Desa Gentong, Kecamatan Paron, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur  
Alamat Domisili : Krapyak Wetan RT. 08 Panggungharjo Sewon Bantul  
Alamat e-mail : fiqi.maulana@gmail.com  
Telp./HP : 085645771809  
Motto Hidup : Menulislah Jika Engkau Bukan Anak Raja/Ulama  
Nama Orang Tua/ Ayah : Drs. H. Muhyar Shodiq  
Nama Orang Tua/ Ibu : Hj. Mukminin  
Alamat Orang Tua : RT. 02 RW. 01, Dusun Dawungan, Desa Gentong, Kecamatan Paron, Kabupaten Ngawi, Jawa timur  
Telp. : (0351) 7533807

RIWAYAT PENDIDIKAN		
Tahun	Pendidikan	Instansi
1995 - 1997	Taman Kanak – Kanak	Roudlotul Adhfal Dawungan
1997 - 2003	Sekolah Dasar	MI Muhammadiyah Gentong
2003 - 2006	Sekolah Menengah Pertama	MTsN Paron Ngawi
2006 - 2009	Sekolah Menengah Atas	MAN Bahrul Ulum Tambakberas Jombang
2009 - 2013	Perguruan Tinggi	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta/ Keuangan Islam

PENGALAMAN ORGANISASI		
Tahun	Organisasi	Jabatan
2003 - 2004	Osis MTsN Paron	Bendahara
2004 - 2005	Osis MTsN Paron	Ketua Umum
2007 - 2008	Ikatan Santri Karesidenan Madiun	Sekretaris Umum
2007 - 2008	Majelis Permusyawaratan Kelas MAN Tambakberas Jombang	Ketua
2007 - 2008	Kepanitiaan Humapon Al Haflatul Kubro	Sekretaris Umum
2009-2013	HIMABU Yogyakarta	Anggota
2009 - 2013	Koperasi Mahasiswa UIN Sunan Kalijaga	Anggota
2011-2012	DEKOPINWIL Yogyakarta	Anggota Duta Dekopin/ Badan Komunikasi Pemuda Koperasi
2012 - 2013	Lembaga Pers Koperasi Introspektif	Pimpinan Redaksi
2012 - 2016	Lembaga Zakat Infaq Shadaqoh Nahdlatul Ulama Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama D.I. Yogyakarta.	Manajemen Koordinator Fundraising

PENGALAMAN KERJA		
Tahun	Nama Instansi	Jabatan
2013 – 2014	World Tray Logistics Cargo, Logistics and Trans	Staf
2014 - 2015	Kantor PPAT	Staf

Yogyakarta, 15 Mei 2016

Yang membuat

**Maulana Fiqi Ilhami, SEI.**