

MODEL MANAJEMEN STRATEGIS PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT MELALUI ZAKAT, INFAK, SEDEKAH (Studi Kasus pada LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto)

Siti Maghfiroh

Program Studi Ekonomi Syari'ah Jurusan Syari'ah dan Ekonomi Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

ABSTRAK

Manajemen strategis menjadi sesuatu yang penting bagi sebuah organisasi baik *profit oriented* (mencari keuntungan) maupun *non profit oriented* (tidak mencari keuntungan). Setiap organisasi mengaplikasikan model manajemen strategis ini berbeda antara satu dengan yang lain tergantung kebijakan manajemen. Secara sederhana model manajemen diawali dari sebuah pengamatan dan perencanaan kemudian diakhiri dengan evaluasi. Senada dengan hal tersebut, Lazis Qaryah Thayyibah pun mengaplikasikan model manajemen strategis mulai dari awal pendirian dengan pengamatan situasi dan kondisi lingkungan, serta dalam kegiatan operasional yaitu penghimpunan dan pendistribusian dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) untuk memberdayakan masyarakat.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*Field Research*), dimana penyusun akan mengumpulkan data dengan melakukan studi mendalam (*in depth study*) dengan tujuan untuk mengetahui model manajemen strategis dan pengelolaan ZIS melalui pendekatan deskriptif-kualitatif.

Hasil penelitian ini adalah bahwa model manajemen strategis yang dilakukan oleh LAZIS Qaryah Thayyibah dimulai dari *pertama*, Pengamatan Lingkungan yang terdiri analisis eksternal (berupa peluang dan ancaman) dan analisis internal (berupa kekuatan dan kelemahan). Pengamatan ini tidak dilakukan secara langsung tetapi fleksibel dan sesuai kebutuhan. Dari semua faktor ini menyatu dalam rangkaian model manajemen strategis yang diterapkan oleh Lazis Qaryah Thayyibah. *Kedua*, Perumusan Strategi, dalam tahapan ini adalah lebih pada penguatan visi misi, serta bagaimana memanfaatkan peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan untuk membentuk strategi dalam pengelolaan dan pemahaman kepada masyarakat tentang pengetahuan ZIS. *Ketiga* Implementasi Strategi, setelah terbentuk beberapa strategi langkah selanjutnya adalah menuangkan dalam berbagai program. Dan sebagai program unggulan yaitu beasiswa dan pemberdayaan ekonomi umat melalui pengguliran kambing. *Keempat*, Evaluasi dan pengendalian, sebagai bentuk evaluasi dan pengendalian, LAZIS mengadakan evaluasi setiap selesai melaksanakan program secara bersama serta untuk perbaikan program-program selanjutnya.

Kata kunci : Organisasi, Manajemen Strategis, Pemberdayaan, LAZIS Qaryah Thayyibah.

I. PENDAHULUAN

Manajemen saat ini sangat penting direncanakan oleh perusahaan/ organisasi, baik yang *profit oriented* (mencari keuntungan) maupun *non profit oriented* (tidak mencari keuntungan; seperti Yayasan dan Rumah Sakit). Rencana masa depan bagi setiap perusahaan/organisasi adalah dengan harapan ke depannya akan lebih baik, namun karena masa depan tidak bisa diprediksi dengan pasti, maka perlu dibuat suatu perencanaan strategi untuk ke depan. Banyak penelitian membuktikan bahwa perusahaan besar menggunakan manajemen strategis guna

peningkatan kinerjanya. Manajemen strategi adalah suatu proses untuk perencanaan, implementasi (penerapan), dan pengendalian strategi bagi organisasi/perusahaan, di mana untuk mendukung strategi juga dengan menentukan misi dan tujuan organisasi/perusahaan tersebut, untuk menghadapi lingkungan eksternalnya yang selalu berubah.¹

Alasan utama pentingnya manajemen strategis adalah bahwa manajemen strategis dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya, dan organisasi/perusahaan yang menggunakan manajemen strategis akan memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi. Alasan lain berkaitan dengan organisasi/perusahaan yang harus menghadapi segala bentuk perubahan situasi. Perubahan tersebut dapat saja kecil dan tidak signifikan, tetapi meskipun demikian, setiap perubahan harus tetap ditanggapi oleh direktur. Dengan mengikuti proses manajemen strategis, direktur akan mempertimbangkan variabel-variabel yang relevan dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Organisasi *non profit oriented* (tidak mencari keuntungan) seperti LAZIS yang diselenggarakan atas prakarsa masyarakat sebenarnya perlu mendapat dukungan positif dari berbagai pihak, selain itu LAZIS juga mempunyai visi misi dalam usaha meningkatkan kesejahteraan umat, melalui berbagai program pemberdayaan. Dalam usaha mencapai visi misinya LAZIS juga menjalankan sejumlah manajemen strategis agar dalam pelaksanaannya senantiasa dalam konsep dan tepat sasaran. Agar LAZIS dapat berdaya guna, maka pengelolaannya harus berjalan dengan baik. Kualitas manajemen suatu organisasi harus dapat diukur, salah satunya melalui model manajemen strategis, sebenarnya bagaimana model yang diterapkan di LAZIS dalam usaha pemberdayaan ekonomi umat ini. Dari gambaran awal observasi yang dilakukan di LAZIS Qaryah Thayyibah, manajemen lebih ditekankan pada proses atau implementasi dari rangkaian program, mulai dari rencana dengan melihat situasi lingkungan hingga diakhiri dengan evaluasi, sehingga tiap program dapat terlaksana dengan baik.

¹ Parlin Nainggolan, "Pentingnya Manajemen Strategi bagi Organisasi dan Perusahaan", tanggal 29 Juni 2011, <http://ekonomi.kompasiana.com.>, diakses pada 02 November 2013 pukul 13.02 WIB.

LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto sebagai salah satu lembaga pengelola zakat, infak, dan sedekah dirasa cukup baik dalam pengelolaannya, sebab manajemen distribusi yang diterapkan diharmonisasikan dengan apa yang masyarakat butuhkan, sehingga menjadi peningkatan tersendiri bagi masyarakat dalam rangka pemberdayaan ekonomi. Bukan sekedar bidang ekonomi yang menjadi program utama, tetapi pendidikan, kesehatan, sosial dan pendampingan usaha juga merupakan program unggulan dalam rangka membantu umat dalam usaha pemberdayaan masyarakat sekitar. Oleh karena itu pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) harus optimal agar sasaran zakat dapat tercapai dan kesejahteraan umat terwujud.

Menurut Didin Hafiduddin, ekonomi syari'ah itu mempunyai tiga pilar ekonomi utama, dan ketiga pilar itu saling mendukung satu sama yang lain. *Pertama*, sektor riil atau sektor perdagangan. Sektor riil ini juga sektor yang perlu mendapat perhatian besar dari berbagai pihak. *Kedua*, sektor Lembaga Keuangan Syari'ah. *Ketiga*, adalah sektor zakat, infak, dan sedekah.² Sektor ketiga inilah yang harus dioptimalkan secara maksimal.

Zakat, infak, dan sedekah dapat berfungsi sebagai sumber dana sosial-ekonomi bagi umat Islam. Artinya, pendayagunaan ZIS yang dikelola oleh Badan Amil Zakat/Lembaga Amil Zakat tidak hanya terbatas pada kegiatan-kegiatan tertentu saja yang berdasarkan pada orientasi konvensional, tetapi dapat pula dimanfaatkan untuk kegiatan-kegiatan ekonomi umat, seperti dalam program pengentasan kemiskinan dan pengangguran dengan memberikan zakat produktif kepada mereka yang memerlukan sebagai modal usaha.³

Seiring dengan banyaknya Lembaga Amil Zakat yang mempunyai visi misi dalam peningkatan usaha pemberdayaan ekonomi umat, maka sebuah LAZIS perlu manajemen strategi yang harus diprioritaskan. Dengan usia yang cukup muda, LAZIS Qaryah Thayyibah ini mempunyai omset yang signifikan, jumlah muzaki yang tiap tahunnya bertambah, serta mempunyai empat desa binaan dengan pemberdayaan usaha kambing. Program kunjungan ke lokasi binaan untuk para

² Didin Hafiduddin, "Perkembangan Dunia Perzakatan di Indonesia", <http://fai.uika-bogor.ac.id>, diakses pada 08 November 2013 pukul 14.13 WIB.

³ Mila Sartika, "Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif terhadap Pemberdayaan Mustahik pada LAZ Yayasan Solo Peduli Surakarta", *Jurnal Ekonomi Islam Lā Ribā*, Vol. II, No. 1, Juli 2008: 75-89, <http://journal.uui.ac.id>, diakses pada 07 November 2013 pukul 13.09 WIB.

muzaki juga akan menjadi pengalaman (*customer experience*) tersendiri yang akan membangun hasrat untuk beramal.

II. KAJIAN TEORI

A. Model Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Definisi manajemen strategis menurut Glueck dan Jauch adalah “Sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi”.⁴

Sedangkan manajemen strategis menurut Hunger J. David Hunger & Thomas L. Wheelen dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategis* terjemahan Julianto Agung adalah “Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.”⁵ Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus dalam mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.⁶

2. Manajemen Strategi dalam perspektif Islam

Manajemen strategis dalam perspektif Islam dapat dinyatakan sebagai rangkaian proses aktifitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuannya dimasa mendatang.⁷ Tolak ukur syari’ah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal dan haram. Sebagai sebuah proses Islami, manajemen strategis bagi suatu organisasi memiliki sembilan

⁴ Lawrence R Jauch. dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi ketiga*, terj. Murad dan Henry Sitanggang. (Jakarta: Erlangga, 1998), 6.

⁵ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 16.

⁶ Fred. R. David. *Strategic Management*, 6.

⁷ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis: Perspektif Syari’ah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), 41.

karakter khas yang membedakannya dengan manajemen strategis konvensional (*non* Islami).

Tabel 3, Karakteristik Manajemen Strategi Islam dan Konvensional⁸

ISLAM	KARAKTER	KONVENSIONAL
Aqidah Islam (nilai-nilai transendental)	Asas	Sekularisme (nilai-nilai material)
Dunia Akhirat	Motivasi	Dunia
Profit dan benefit (non materi), pertumbuhan, keberlangsungan, dan keberkahan.	Orientasi	Profit, pertumbuhan, dan keberlangsungan
Visi dan misi organisasi terkait erat dengan misi penciptaan manusia di dunia	Strategi Induk	Visi dan misi organisasi ditetapkan berdasarkan kepentingan material belaka
Jaminan halal bagi setiap masukan, proses dan keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor syariah	Strategi Fungsional Operasi	Tidak ada jaminan halal bagi setiap masukan, proses, dan keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor manfaat
Jaminan halal bagi setiap masukan, proses dan keluaran keuangan	Strategi Fungsional Keuangan	Tidak ada jaminan halal bagi setiap masukan, proses, dan keluaran keuangan
Pemasaran dalam koridor jaminan halal	Strategi Fungsional Pemasaran	Pemasaran menghalalkan segala cara
SDM profesional dan berkepribadian Islam	Strategi Fungsional SDM	SDM profesional, yang bertanggung jawab pada diri sendiri dan majikan
Halal	Sumber Daya	Halal dan haram
SDM professional, berkepribadian Islam, bertanggung jawab pada diri, atasan, dan Allah SWT	Manajemen SDM	SDM professional, bertanggung jawab pada diri dan atasan

Sumber: (Yusanto & Wijayakusuma, 2003)

3. Manfaat Manajemen Strategis

Greenley menyatakan manajemen strategis memberikan beberapa manfaat,⁹ di antaranya sebagai berikut:

⁸ Muhammad Ismail Yusanto & Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis*, 22-23.

⁹ Gordon Greenley adalah Kepala Grup Pemasaran di *Aston Business School* dan Co-Editor dari *European Journal of Marketing*. Sebagai Profesor Pemasaran, kepentingan akademisnya berada dalam domain pemasaran strategis. Minat penelitian Gordon mengangkat strategi pemasaran dan domain manajemen strategis. Dia telah menerbitkan tiga buku dan lebih dari delapan puluh artikel dalam jurnal

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang organisasi.
- b. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- c. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- d. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- e. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.

4. Model Manajemen Strategis

Model manajemen strategis menggambarkan suatu proses yang mewakili pendekatan praktis dan jelas untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi suatu organisasi. Sedangkan proses manajemen strategis merupakan proses yang dinamis dan berkelanjutan.¹⁰ Cara belajar dan mengaplikasikan proses manajemen strategis adalah dengan menggunakan model.¹¹ Setiap model ini mempresentasikan semacam proses. Adapun proses manajemen strategis dibagi empat tahap, seperti yang dikemukakan oleh Hunger&Wheelen, yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian.¹²

a. Pengamatan Lingkungan

Analisis lingkungan merupakan proses pemantauan lingkungan organisasi untuk mengidentifikasi ancaman maupun kesempatan yang saat ini mungkin berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan dalam mencapai

wasit, seperti *European Journal of Riset Operasional*, *International Journal of Research in Marketing*, *Jurnal Penelitian Bisnis*, *Jurnal Studi Manajemen*, dan *Jurnal manajemen Strategis*.

¹⁰ Fred. R. David. *Strategic Management*, 18.

¹¹ Fred. R. David. *Strategic Management*, 5.

¹² J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 16.

J. David Hunger adalah professor Manajemen strategis di *Lowa State University*. Sebelumnya ia mengajar di *George Mason University* dan *University of Virginia*. Minat penelitiannya adalah bidang manajemen strategis, manajemen konflik, dan kepemimpinan. Dia aktif sebagai trainer dan konsultan untuk perusahaan bisnis serta lembaga-lembaga pemerintahan. Beberapa tulisan artikelnya terbit di *Academy of Management Journal*, *Case Research Journal*, *International Journal of Management*, *Journal of Business Strategies*, *Human Resource Management*, *Journal of Management Case Studies*.

Thomas L. Whellen Profesor bidang Manajemen Strategis di *University of South Florida* dan semula professor *Ralph A. Beeton* dari *Free Enterprise di McIntire School of Commerce*, University of Virginia.

tujuannya.¹³ Dalam rangka pendirian atau membuka usaha baik organisasi yang *profit oriented* (mencari keuntungan) maupun *non profit oriented* (tidak mencari keuntungan), langkah pertama yang dilakukan adalah pengamatan lingkungan. Pengamatan lingkungan disini adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan.¹⁴ Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan organisasi/perusahaan.

1) Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi di mana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.¹⁵ Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi.

2) Analisis Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi. Kekuatan dan kelemahan adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan baik atau buruk.

Menurut Fred R. David aktivitas ini meliputi manajemen, pemasaran, akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi.¹⁶ Sedangkan Hunger menyebutkan variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.¹⁷ Selain itu,

¹³ Yosai Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 15.

¹⁴ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 113.

¹⁵ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 9.

¹⁶ Fred. R. David. *Strategic Managemen*, 15.

¹⁷ Struktur adalah cara bagaimana organisasi diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah yang digambarkan secara grafis dalam bagan organisasi. Sedangkan budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Sumber daya adalah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial. Lihat dalam J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 114.

analisis lingkungan internal juga merupakan sebuah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang berarti, sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan.¹⁸ Dari definisi diatas maka dapat diklasifikasikan bahwa faktor-faktor internal yang dianalisa adalah:

- a) Faktor pemasaran
- b) Sumber Daya Manusia
- c) Faktor keuangan dan akuntansi

Dari kedua faktor yakni internal dan eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman diringkas dalam analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis tersebut, manajemen mengevaluasi interaksinya dalam bentuk perumusan strategi.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan keputusan mengenai jalan yang akan ditempuh untuk mencapai apa yang sudah ditetapkan atas hasil analisis.¹⁹ Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi organisasi, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi organisasi. Perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.²⁰

c. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.²¹ Proses tersebut meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara

¹⁸ Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis*, 193.

¹⁹ Yosai Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations*, 28.

²⁰ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 12.

²¹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 17.

lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pihak strategi yang telah diambil direalisasi pada periode waktu yang telah ditetapkan.

Strategi yang baik untuk menghubungkan perumusan dengan pelaksanaan. Implementasi strategi bisnis sendiri sudah ada sejak zaman Rasulullah SAW karena hal itu merupakan keniscayaan bagi para pebisnis untuk menerapkan prinsip-prinsip dan strategi-strategi, tetapi tetap diperlukan kesungguhan, kedisiplinan, dan keyakinan untuk terus mengaplikasikannya karena pasti akan banyak godaan dan tantangan. Sebagaimana dalam QS. *Al-Māidah*:105

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا عَلَيْكُمْ أَنفُسَكُمْ لَا يَضُرُّكُمْ مِّنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ إِلَى اللَّهِ
مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman, jagalah dirimu; Tiadalah orang yang sesat itu akan memberi mudharat kepadamu apabila kamu telah mendapat petunjuk, hanya kepada Allah kamu kembali semuanya, Maka Dia akan menerangkan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.*²²

Adapun implementasi strategi yang dilakukan adalah melalui:

- 1) Penyusunan Program
- 2) Perincian Anggaran
- 3) Penyusunan Prosedur (SOP)

d. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja dimonitor dari kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja organisasi dengan hasil yang diharapkan organisasi. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas.²³ Ukuran apa yang dipilih untuk mengukur kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai.

²² Kementerian Agama RI, *Al-Qur’ān dan Terjemahnya*, 167.

²³ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 16.

B. Pemberdayaan Ekonomi Umat

1. Definisi Pemberdayaan Ekonomi Umat

Istilah “pemberdayaan” adalah terjemahan dari istilah asing *empowerment*, yang berarti penguatan.²⁴ Secara teknis istilah pemberdayaan dapat disamakan atau diserupakan dengan pengembangan, yang lebih tepatnya pengembangan sumber daya manusia. Ini berarti masyarakat diberdayakan untuk melihat dan memilih sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya.²⁵ Memberdayakan ekonomi umat di sini, berarti upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat Islam dari kondisi tidak mampu, serta melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan ekonomi.²⁶ Dengan kata lain, sebagai upaya membangun kemandirian umat dibidang ekonomi.

Menurut M. Dawam Rahardjo, pemberdayaan ekonomi umat mengadung tiga misi.²⁷ *Pertama*, misi pembangunan ekonomi dan bisnis yang berpedoman pada ukuran-ukuran ekonomi dan bisnis yang lazim dan bersifat universal, misalnya besaran-besaran produksi, lapangan kerja, laba, tabungan, investasi, ekspor-impor, dan kelangsungan usaha. *Kedua*, pelaksanaan etika dan ketentuan hukum syari’ah yang harus menjadi ciri kegiatan ekonomi umat Islam. *Ketiga*, membangun kekuatan-kekuatan ekonomi umat Islam sehingga menjadi sumber dana pendukung dakwah Islam yang dapat ditarik melalui zakat, infak, sedekah, dan wakaf.

Pemberdayaan dibidang ekonomi merupakan upaya untuk membangun daya (masyarakat) dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi ekonomi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Keberdayaan masyarakat adalah unsur dasar yang memungkinkan suatu masyarakat bertahan, dalam pengertian yang dinamis, yaitu mengembangkan diri dan mencapai kemajuan.

2. Strategi Pemberdayaan Ekonomi Umat

²⁴ Nanih Machendrawaty dan Agus Ahmad Safe’i, *Pengembangan Masyarakat Islam*, 41.

²⁵ Nanih Machendrawaty dan Agus Ahmad Safe’i, *Pengembangan Masyarakat Islam*, 42.

²⁶ Totok Mardikanto dan Poerwoko Soebianto, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik* (Bandung: Alfabeta, 2012), 39.

²⁷ Komunitas Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam, <http://komunitas.wikispaces.com>., diakses pada 30 Agustus 2014 pukul 20.35 WIB.

Memberdayakan ekonomi umat berarti mengembangkan sistem ekonomi dari umat oleh umat sendiri dan untuk kepentingan umat. Berarti pula meningkatkan kemampuan rakyat secara menyeluruh dengan cara mengembangkan dan mendinamiskan potensinya. Upaya pengerahan sumber daya untuk mengembangkan potensi ekonomi umat akan meningkatkan produktivitas umat. Dengan demikian, umat atau rakyat dengan lingkungannya mampu secara partisipatif menghasilkan dan menumbuhkan nilai tambah yang meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan mereka.

Rakyat kurang mampu atau yang belum termanfaatkan secara penuh potensinya akan meningkat bukan hanya ekonominya, tetapi juga harkat, martabat, rasa percaya diri, dan harga dirinya. Pemberdayaan ekonomi umat dapat dilihat dari tiga sisi,²⁸ diantaranya adalah:

- a. Menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang.
- b. Memperkuat potensi ekonomi yang dimiliki oleh masyarakat.
- c. Mengembangkan ekonomi umat juga mengandung arti melindungi rakyat dan mencegah terjadinya persaingan yang tidak seimbang serta mencegah eksploitasi golongan ekonomi yang kuat atas yang lemah. Upaya melindungi rakyat tersebut tetap dalam rangka proses pemberdayaan dan pengembangan prakarsanya.²⁹ Melalui langkah-langkah yang nyata harus diupayakan agar pertumbuhan ekonomi umat berlangsung secara cepat.

C. Zakat, Infak, dan Sedekah

1. Zakat

Zakat menurut bahasa mempunyai arti *an namā* (subur, tambah besar/berkembang),³⁰ *ṭaharah* (suci), *barakah* (keberkahan).³¹ Menurut Yusuf

²⁸ Nur Mahmudi Isma'il, "Strategi Pemberdayaan Umat dan Pencetakan SDM Unggul", [www.library.walisongo.ac.id/digilib.](http://www.library.walisongo.ac.id/digilib/), diakses pada 04 Agustus 2014 pukul 11.25 WIB.

²⁹ Mubyarto, *Ekonomi Rakyat: Program IDT dan Demokrasi Ekonomi Indonesia*, (Yogyakarta: Adtya Media, 1997), 37-38.

³⁰ Syekh Al Imam Al Alim Al 'Allamah Syamsuddin Abu Abdillah Muhammad bin Qasim Asy Syafi'i. *Fathul Qarīb*. terj. Imron Abu Bakar (Kudus: Menara Kudus, 1982), 158.

³¹ Abdul Qadir Syaibah Al Hamd, *Fiqhul Islām. Syarah Bulūghul Marām min jam'i adillat al aḥkām*. terj. Izzudin Karimi, dkk (Jakarta: *Dārul Haq*, 2005), 118; Yusuf Qardhawi, *Hukum Zakat*. terj. Salman Harun, dkk (Jakarta: Litera AntarNusa, 1996), 34; Wahbah Zuhayly, *Zakat Kajian Berbagai Mazhab* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 82; A.W. Munawir, *Kamus Al Munawwir*. Cetakan ke-4 (Surabaya: Pustaka Progresif, 1997), 615.

Qardhawi, zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan oleh Allah diserahkan kepada orang-orang yang berhak.³² Dalam konsep ini, maka harta tertentu yang dimaksud adalah harta yang sudah termasuk didalam persyaratan yang diatur dalam Islam seperti sudah dimiliki setahun atau haul, kemudian mencapai nisab, milik penuh, dan berkembang.³³ Pernyataan ini juga sejalan dengan pendapat dari Abdurahman al Jaziri berpendapat bahwa zakat adalah penyerahan pemilikan tertentu kepada orang yang berhak menerimanya dengan syarat-syarat tertentu pula.³⁴

Kemudian dalam regulasi pemerintah juga menjelaskan tepatnya pada Undang-Undang nomor 23 tahun 2011, bahwa pengertian zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam. Dalam pengertian ini, cakupan lebih luas karena zakat tidak hanya dibebankan kepada individu, akan tetapi juga kepada kolektif secara bersama-sama dalam sebuah kelembagaan dan organisasi yang memiliki manajemen yang modern.³⁵

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat pada BAB I Tentang Tujuan Pengelolaan Zakat dijelaskan dalam pasal 3:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; dan

³² Wahbah Zuhayly, *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*, 22.

³³ Haul diartikan sebagai harta yang dizakati harus mencapai waktu tertentu pengeluaran zakat, biasanya dua belas bulan atau setiap kali setelah menuai atau panen apabila untuk zakat pertanian. Adapun maksud dari milik penuh adalah harta sepenuhnya berada dalam kekuasaan yang punya, baik kekuasaan pemanfaatan maupun kekuasaan menikmati hasilnya, dan tidak tersangkut di dalamnya hak orang lain. Sedangkan berkembang memiliki arti bahwa harta itu berkembang, baik secara alami berdasarkan sunatullah maupun bertambah karena ikhtiar atau usaha manusia, baik itu kekayaan ditangan yang punya maupun ditangan orang lain atas namanya, dikutip dari Sofyan Hasan, *Pengantar Hukum*, 29-30.

³⁴ Wahbah Zuhayly, *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*, 24.

³⁵ Para ulama kontemporer seperti Muhammad Saltut, Yusuf qardhawi, dan Abd al Rahman Isa menyatakan bahwa ketentuan syari'at tentang harta yang wajib dizakati itu bersifat kondisional, karena itu masih terbuka kemungkinan untuk bertambah sesuai dengan perkembangan di masyarakat. Oleh karena itu, objek zakat kini sudah terdiferensiasi kedalam sektor baru seperti saham dan obligasi, kemudian penghasilan dari pekerjaan profesi, jasa kesehatan, hakim, pengacara, selain itu juga tidak hanya pribadi akan tetapi juga lembaga ataupun badan baik yang berorientasi *profit* maupun *non profit*, lihat dalam Mursyidi, *Akuntansi Zakat Kontemporer* (Bandung: Rosdakarya, 2006), 87. lihat juga dalam dalil QS. *Al Baqarah*:267

- b. Meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.³⁶

Pemanfaatan dan pendayagunaan alokasi dana zakat dapat digolongkan untuk berbagai model,³⁷ di antaranya sebagai berikut:

- a. Konsumtif tradisional, zakat dimanfaatkan dan digunakan langsung oleh mustahik, untuk pemenuhan kebutuhan hidup.
- b. Konsumtif kreatif, zakat yang diwujudkan dalam bentuk lain dari jenis barang semula, misalnya beasiswa.
- c. Produktif tradisional, yaitu zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang produksi, seperti sapi, mesin jahit.
- d. Produksi Kreatif, yaitu pendayagunaan zakat diwujudkan dalam bentuk modal, baik untuk membangun suatu proyek sosial maupun menambah modal pedagang untuk berwirausaha.

Dalam Pengelolaannya, dana ZIS yang terkumpul dilakukan secara terpisah. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memisahkan sumber dan penggunaannya sehingga amanah dan sesuai dengan ketentuan syari'at. Dana zakat diperoleh dari para muzakki yang pada ketentuan syari'at berkewajiban untuk mengeluarkan zakat, dan peruntukannya pun sudah diatur dalam *Al Qur'an*. Sedangkan dana infak dan sedekah adalah dari *munfiq* dan mereka yang bersedekah. Adapun penggunaannya adalah untuk kepentingan agama baik dalam rangka membantu sesama maupun perjuangan dakwah *Islāmiyah*.

Sebagaimana filosofi pendekatan manajemen *asset-liability*, pengelolaan dana dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. *Pool of Funds Approach*

Pendekatan manajemen ini didasarkan pada asumsi bahwa dana yang diperoleh dari berbagai sumber diperlakukan sebagai dana tunggal, sehingga sumber dana tidak dapat lagi diidentifikasi secara individual.³⁸

³⁶ UU Pengelolaan Zakat no. 23/2011, pasal 1. <http://publikasi.kominfo.go.id>, diakses pada 15 Oktober 2013 pukul 13.20 WIB.

³⁷ Wahyuddin, "Manajemen Penghimpunan dan Pendayagunaan Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf Uang melalui Teknologi Informasi pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) Portalinfak" (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2006), <http://repository.uinjkt.ac.id>, diakses pada 04 Agustus 2014 pukul 19.43 WIB.

b. *Assets Allocation Approach*

Pendekatan manajemen ini sebagai koreksi dari model *Pool of Funds Approach*,³⁹ bahwa total dana yang dihimpun disesuaikan dengan sumbernya dan pengalokasiannya berdasarkan prioritas atau tujuan penggunaan dana tersebut, sehingga tidak ada percampuran baik dari sumber maupun alokasinya.

2. Infak

Infak berasal dari kata *anfaqa*, yang artinya mengeluarkan sesuatu (harta) untuk kepentingan sesuatu.⁴⁰ Sedangkan menurut terminologi syari'at, infak⁴¹ berarti mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapatan/penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan ajaran Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. *Ali Imran*: 134

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

“(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan”⁴²

3. Sedekah

Sedekah berasal dari kata *sadaqa* yang berarti benar.⁴³ Sedekah dapat pula diartikan sebagai pemberian sesuatu yang bersifat kebaikan baik berupa barang maupun jasa dari seseorang kepada orang lain tanpa mengharapkan suatu imbalan apapun selain ridha Allah.⁴⁴

Dalam istilah syari'at Islam, sedekah sama dengan pengertian infak, termasuk juga hukum dan ketentuan-ketentuannya. Sisi perbedaannya hanya terletak pada bendanya. Infak berkaitan dengan materi, sedangkan sedekah

³⁸ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Banking* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 576.

³⁹ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Banking*, 577.

⁴⁰ Didin Hafidhuddin, *Panduan Praktis*, 14.

⁴¹ Pengertian infak lebih umum dibandingkan dengan zakat karena setiap orang yang beriman sangat dianjurkan untuk berinfaq, baik berpenghasilan banyak maupun sedikit, mampu atau tidak mampu.

⁴² Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 98.

⁴³ Masdar Helmy, *Memahami Zakat dan Cara Menghitungnya* (Bandung: Al Ma'arif, 2001), 20.

⁴⁴ M. Syafe'i El Bantanie, *Zakat, Infak, dan Sedekah*, 2.

berkaitan dengan materi dan non materi. Gemar bersedekah adalah salah satu indicator kesolehan sosial-horisontal, karena merupakan bentuk nyata dari kepedulian dan kepekaan sosial. Namun Allah SWT mengingatkan bahwa infak dan sedekah harus dilakukan dengan ikhlas karena Allah. Sebagaimana dalam diterangkan dalam QS. *Al Baqarah*:264

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَبْطِلُوْا صَدَقٰتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْاَذَى كَالَّذِيْ يُنْفِقُ مَالَهُ رِثًاۙ النَّاسِ وَلَا يُؤْمِنُ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ صَفْوٰنٍ عَلَيْهِ تُرَابٌ فَاَصَابَهُ وَاِبِلٌ فَتَرَكَهُ صَلْدًاۙ لَا يَقْدِرُوْنَ عَلٰۤى شَيْءٍ مِّمَّا كَسَبُوْا وَاللّٰهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكٰفِرِيْنَ

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu menghilangkan (pahala) sedekahmu dengan menyebut-nyebutnya dan menyakiti (perasaan si penerima), seperti orang yang menafkahkan hartanya karena riya kepada manusia dan Dia tidak beriman kepada Allah dan hari kemudian. Maka perumpamaan orang itu seperti batu licin yang di atasnya ada tanah, kemudian batu itu ditimpa hujan lebat, lalu menjadilah Dia bersih (tidak bertanah). mereka tidak menguasai sesuatupun dari apa yang mereka usahakan; dan Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir”.*⁴⁵

III. PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum LAZIS Qaryah Thayyibah

1. Sejarah Berdiri

Awal mula berdirinya LAZIS Qaryah Thayyibah adalah atas prakarsa Ir. Muhammad Nuskhi, M. Si. Beliau adalah salah satu tokoh masyarakat di Purwokerto yang membina kelompok-kelompok kajian di berbagai masjid dan perumahan di Purwokerto dan Banyumas.⁴⁶ Lebih dari sepuluh kelompok kajian yang beliau bina.⁴⁷ Kajian-kajian tersebut dilaksanakan secara rutin dan sistematis setiap seminggu sekali. Dari pertemuan-pertemuan tersebut para

⁴⁵ Kementerian Agama RI, *Al-Qur’ān dan Terjemahnya*, 56.

⁴⁶ *Company Profile LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto*.

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Triat Adi Yuwono (Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah) pada Senin, 6 Januari 2014 pukul 10.45 WIB.

peserta kajian mulai menyadari pentingnya menafkahkan sebagian rizki yang mereka peroleh baik melalui zakat, infak, maupun sedekah.

Ir. Muhammad Nuskhi, M. Si. membimbing peserta kajian dengan tekun, sehingga pada tanggal 1 Juni 2010 beberapa anggota peserta kajian mendirikan sebuah lembaga untuk mengelola zakat, infak, sedekah, dan wakaf dari jama'ah dan masyarakat.⁴⁸ Lembaga tersebut diberi nama LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto dengan Bapak Ir. Muhammad Nuskhi, M. Si. sebagai Dewan Syari'ahnya.

LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto merupakan lembaga yang bertugas untuk menghimpun, mengelola, serta menyalurkan dana zakat, infak dan sedekah dari masyarakat untuk kesejahteraan umat. Dan untuk menaungi LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto dibentuklah Yayasan Qaryah Thayyibah Purwokerto, dengan Akta Notaris Ahmad Priyo Susetyo, S.H., M.Kn. dengan Akta Nomor 14 tanggal 10 Juni 2010 dan Akta Nomor 34 tanggal 30 Maret 2011. Kemudian dikuatkan dengan keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-5161. AH.01.04. Tahun 2011.⁴⁹

Pengelolaan dana LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto dilakukan oleh para petugas yang juga anggota jama'ah kajian. LAZIS Qaryah Thayyibah menerima dan mengelola dana dari para muzaki, orang yang berinfaq, bersedekah, dan yang mewakafkan untuk memberdayakan masyarakat Islam melalui berbagai program produktif dan konsumtif. Dengan berjalannya waktu, semakin banyak para mustahik yang dibantu dan dibina oleh LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto.

2. **Kepengurusan LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto**

Adapun susunan kepengurusan LAZIS Qaryah Thayyibah adalah sebagai berikut:

Dewan Syari'ah	:	Ir. H. Muhammad Nuskhi, M. Si.
Dewan Pengawas	:	1. Dra. Yeni Optiyani 2. Hj. Felianna Sri Murdiati
Direktur	:	Triat Adi Yuwono, S. Si.

⁴⁸ *Company Profile* LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto.

⁴⁹ Dokumentasi Akta Pendirian Yayasan Qaryah Thayyibah Purwokerto.

Divisi Penghimpunan	:	Abdul Wahid Subekhi, S. S.
Divisi Pendayagunaan	:	Ibnu Ghazali, S.S.
Divisi Kesekretariatan	:	Febri Setiawan, S.P.

B. Implementasi Model Manajemen Strategis Pemberdayaan Ekonomi Umat melalui ZIS di LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto

LAZIS Qaryah Thayyibah sebagai organisasi swadaya umat menyusun strategi tersendiri dalam usaha eksistensi organisasi dan pemberdayaan baik ekonomi maupun pendidikan umat. Dalam pelaksanaan strategi dibutuhkan penyusun strategi, yaitu individu yang bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan organisasi. Penyusun strategi di LAZIS Qaryah Thayyibah adalah Direktur. Penyusun strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengorganisasikan informasi. Dari berbagai strategi itu, perlu sebuah manajemen yang baik dan terkendali.

Seiring dengan berkembangnya LAZIS, maka pembenahan diberbagai aspek diperbaharui termasuk manajemen dan legalitas pada tahun 2010. Kemudian pada tahun 2011 yang dikuatkan dengan keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-5161. AH.01.04 tahun 2011.⁵⁰

Adapun proses *manajemen strategis* yang diaplikasikan di LAZIS Qaryah Thayyibah adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan ini diawali dari sebuah kebutuhan jama'ah dan masyarakat untuk memiliki lembaga tempat menyalurkan sebagian rizki berupa zakat, infak, sedekah dan pembentukan visi misi meskipun masih dalam batas sederhana. Setelah terbentuk, tahap pengamatan lingkungan berikutnya adalah dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan organisasi. Di LAZIS Qaryah Thayyibah pengamatan lingkungan ini lebih sering disebut melihat sikon "Situasi dan Kondisi".⁵¹ Analisis ini dipaparkan mulai dari analisis eksternal yang kemudian dilanjutkan analisis internal. Analisis ini mengalir sesuai

⁵⁰ Dokumentasi Akta Pendirian Yayasan Qaryah Thayyibah Purwokerto.

⁵¹ Wawancara dengan Bapak Triat Adi Yuwono (Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah) pada Senin, 9 Juni 2014 pukul 13.06 WIB.

kebutuhan dan situasi. Analisis eksternal meliputi lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama LAZIS. Beberapa elemen tersebut adalah pemerintah, muzaki, mustahik, LAZIS lain, ekonomi, dan teknologi. Sedangkan analisis internal meliputi struktur, budaya, sumberdaya LAZIS, pemasaran, serta akuntabilitas.

a. Analisis Eksternal

1) Pemerintah

- a) Dengan disahkannya UU Pengelolaan Zakat No. 23 tahun 2011 yang di dalamnya juga memperkuat kedudukan LAZIS yang resmi dengan berbadan hukum Yayasan, maka hal ini menjadi nilai tersendiri bahwa keberadaan LAZIS mendapat dukungan dari pemerintah.
- b) LAZIS Qaryah Thayyibah berada di bawah naungan Yayasan Qaryah Thayyibah dengan Akta Notaris Ahmad Priyo Susetyo, S.H., M.Kn. dengan Akta Nomor 14 tanggal 10 Juni 2010 dan Akta Nomor 34 tanggal 30 Maret 2011, kemudian dikuatkan dengan keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-5161. AH.01.04. Tahun 2011.⁵² Setelah memperoleh status resmi banyak masyarakat yang percaya akan keberadaan LAZIS Qaryah Thayyibah, sehingga tidak menimbulkan keraguan bagi calon muzaki untuk membayar ZIS di LAZIS Qaryah Thayyibah.

2) Ekonomi

Aspek ekonomi memiliki peran yang sangat signifikan dalam perkembangan LAZIS Qaryah Thayyibah. Ada beberapa indikator ekonomi yang dapat dianalisis antara lain tingkat pendapatan muzaki dan *munfiq*. Karena pendapatan muzaki tidak sepenuhnya sama, ada sebagian muzaki yang mata pencahariannya tidak menentu sehingga pendapatan yang diperoleh juga tidak menentu pula.

3) Muzaki

Jumlah muzaki di LAZIS Qaryah Thayyibah setiap tahunnya bertambah. Hal ini dikarenakan para muzaki percaya terhadap

⁵² Dokumentasi Akta Pendirian Yayasan Qaryah Thayyibah Purwokerto.

pengelolaan dana ZIS di LAZIS Qaryah Thayyibah dan juga kesadaran masyarakat untuk menunaikan kewajiban zakat dengan menyalurkan melalui LAZIS mengalami peningkatan.

4) Mustahik

Sebagaimana dalam *Al Qur'ān* disebutkan bahwa ada delapan *aṣnaf* (golongan) yang berhak untuk menerima zakat. Namun dalam realisasinya, LAZIS Qaryah Thayyibah belum mendistribusikan kesemua *aṣnaf*. Dana itu baru didistribusikan ke beberapa golongan, diantaranya yaitu: fakir, miskin, *riqab*,⁵³ 'amil, ibnu sabil (sedang menuntut ilmu berupa bantuan beasiswa). Siapa yang dimaksud dengan delapan *aṣnaf* sebagai mustahik diberi definisi oleh para ulama menurut konteks sosialnya. Karena definisi tersebut dibuat pada masa lalu yang belum tentu relevan untuk diterapkan pada masa sekarang.

5) Pesaing

Pengetahuan tentang pesaing sangat menentukan apakah suatu organisasi akan tetap dalam kondisi dan strategi sekarang, ataukah membuat strategi baru dalam menghadapi kondisi tersebut. Menurut Triat Adi Yuwono, S. Si Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah tentang bagaimana memandang pesaing LAZIS: “Kami tidak memandang LAZIS atau organisasi lain sebagai pesaing tetapi sebagai mitra dan sebagai motivator kami.”⁵⁴

Hal ini selaras dengan prinsip ekonomi syari'ah bahwa lawan bukan berarti pesaing tetapi mitra. Persaingan adalah berebut menjadi yang terbaik, terbaik di hadapan Allah SWT dan terbaik di hadapan manusia dengan menjalankan usaha dengan produk yang berkualitas serta pelayanan yang maksimal. Selain itu beberapa prinsip persaingan yang sehat juga menjadi landasan,⁵⁵ yaitu berupaya menghasilkan produk

⁵³ Zaman sekarang sudah tidak ada lagi *riqab* (budak), tetapi hal ini dikontekstualisasikan sesuai zaman, dan LAZIS Qaryah Thayyibah lebih menekankan kepada pengentasan buruh-buruh yang rendah gajinya serta dikuasai oleh para majikan yang otoriter.

⁵⁴ Wawancara dengan Bapak Triat Adi Yuwono (Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah) pada Senin, 9 Juni 2014 pukul 13.06 WIB

⁵⁵ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2002), 98.

yang berkualitas dan pelayanan terbaik sesuai syari'ah. Rasulullah SAW juga memberi contoh dalam usaha bisnisnya, yaitu dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

Di Purwokerto ada beberapa LAZIS yang berdiri di antaranya LAZIS MAFAZA (Masjid Fatimatuz Zahra), LAZIS NU (*Nahdotul 'Ulama'*), LAZIS MU (Muhammadiyah), dan PKPU (Dompot Dhuafa).⁵⁶ Meski sama dalam usaha pengelolaan dana ZIS, tetapi organisasi lain ini adalah mitra dan motivator bagi LAZIS Qaryah Thayyibah dalam penyusunan program, sistem sosialisasi penghimpunan dana ZIS, dan info-info lain dalam usaha pemberdayaan masyarakat khususnya wilayah Purwokerto dan sekitarnya.

6) Teknologi

Ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini berkembang demikian pesatnya sehingga dapat dikatakan bahwa umat manusia belum pernah mengalami perkembangan secepat itu. Perkembangan yang sangat pesat itu berakibat antara lain pada lahirnya berbagai ilmu baru dan aneka ragam temuan dan terobosan terjadi dalam bidang teknologi.

Penggunaan fasilitas teknologi canggih juga sangat membantu kegiatan operasional. Sebagaimana di LAZIS Qaryah Thayyibah yang memanfaatkan media sosial (berupa: *face book*) dalam sosialisasi atau memasarkan program penghimpunan dan pengelolaan ZIS, juga penggunaan komputer dalam input data yang sebelum ada teknologi masih input manual. Namun demikian, input manual juga masih tetap dilakukan guna *cross chek* kevalidan data.

b. Analisis Internal

1) Faktor pemasaran

Menerapkan pemasaran berarti melakukan usaha-usaha untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh seorang individu, dan berusaha membuat suatu produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan-

⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Triat Adi Yuwono (Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah) pada Senin, 9 Juni 2014 pukul 13.06 WIB

kebutuhan tersebut serta melakukan usaha-usaha untuk meyakinkan individu tersebut bahwa produk atau jasa yang kita hasilkan sesuai dengan yang dibutuhkan. Program pemasaran di LAZIS Qaryah Thayyibah mencakup penggunaan iklan cetak (bulletin), media sosial (berupa: *face book*), informasi langsung (*face to face*), realisasi program, serta program dakwah dalam berbagai kajian rutin.⁵⁷ Adapun dakwah yang diterapkan oleh LAZIS Qaryah Thayyibah diantaranya dengan tujuan untuk:

- a) Tujuan vertikal, yaitu Allah atau keridhaan Allah
 - b) Tujuan horizontal, yaitu rahmat bagi segenap alam.
- 2) Sumber Daya Manusia/*Team work*

Salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi adalah karyawan/pengurus, bahkan karyawan/pengurus memberi kontribusi terbesar serta menjadi ujung tombak bagi keberhasilan organisasi dibandingkan faktor lain seperti modal. Selain itu, bagaimana seorang Direktur mampu mengorganisasikan karyawan/ pengurus juga menjadi indikator tersendiri dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

Sumberdaya organisasi itu meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial. LAZIS Qaryah Thayyibah terdiri dari 4 orang pengurus dan beberapa *freelance* (bersifat sukarela) serta dibantu oleh para mahasiswa. Dengan segenap dedikasi dan loyalitas serta keprofesionalan Dewan Syari'ah, Dewan Pengawas, pengurus, dan *freelance* LAZIS Qaryah Thayyibah dapat menjalankan roda operasional dengan baik, hal ini diindikasikan dari banyaknya program yang terealisasi dengan baik serta peningkatan jumlah perolehan dana ZIS yang cukup signifikan dalam tiap periodenya.

- 3) Faktor keuangan dan akuntansi
- a) Sumber Dana

Modal merupakan bagian penting bagi LAZIS, tanpa tersedianya modal yang cukup, maka LAZIS akan mengalami

⁵⁷ Wawancara dengan Bapak Triat Adi Yuwono (Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah) pada Senin, 9 Juni 2014 pukul 13.06 WIB.

kesulitan untuk membiayai kegiatan operasionalnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa modal dapat berarti sarana atau fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dan usaha demi tercapainya tujuan dan cita-cita LAZIS.

Sebagaimana LAZIS Qaryah Thayyibah juga mendapat modal yaitu dana donatur, zakat, infak, dan sedekah dari para muzaki dan *munfiq*. Dana zakat yang terhimpun oleh LAZIS Qaryah Thayyibah adalah dari zakat perdagangan, emas dan perak, ternak sapi dan kambing, pertanian, profesi, hadiah. Hal ini tercermin dari tingkat pengumpulan dana yang signifikan diakhir tahun 2013 yaitu sebesar Rp 272.744.624,00 naik sebesar 62,02% dari periode sebelumnya yaitu sebesar Rp 169.145.863,90.⁵⁸

b) Penggunaan/Penyaluran Dana

Penyaluran dan pendayagunaan dana ZIS, LAZIS Qaryah Thayyibah membagi untuk konsumtif dan produktif. Dana ini dialokasikan untuk kegiatan pemberdayaan umat baik ekonomi maupun pendidikan, operasional LAZIS, ‘amil, dan penyaluran lain dalam bentuk program insidental.

4) Budaya

Budaya pemasaran yang diterapkan LAZIS Qaryah Thayyibah agak sedikit berbeda dengan organisasi lain. Dalam usaha untuk mensosialisasikan program penghimpunan ZIS, LAZIS Qaryah Thayyibah melakukan pembinaan rohani yang terus menerus dalam bentuk kajian rutin setiap minggunya di tempat yang berbeda-beda. Menumbuhkan kesadaran individu tidaklah mudah, maka strategi yang digunakan adalah pendekatan personal.⁵⁹

5) Struktur

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, sedangkan struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi

⁵⁸ Data perolehan dana ZIS LAZIS Qaryah Thayyibah periode Juni- Desember 2013.

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Triat Adi Yuwono (Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah) pada Senin, 9 Juni 2014.

dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. LAZIS sebagai suatu organisasi juga mempunyai struktur organisasi, karena dengan adanya struktur organisasi maka setiap elemen yang ada di LAZIS dapat mengetahui dan menjalankan perannya masing-masing, sehingga tujuan LAZIS dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2. Perumusan Strategi

a. Penguatan Visi dan Misi

Dalam hal pencapaian suatu tujuan diperlukan suatu perencanaan dan tindakan nyata untuk dapat mewujudkannya. Visi dan misi adalah suatu konsep perencanaan yang disertai dengan tindakan, sesuai dengan apa yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan. Suatu organisasi, pasti memiliki visi dan misi untuk mewujudkan tujuannya termasuk LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto.

Adapun misi LAZIS Qaryah Thayyibah *pertama*, membangun kesadaran umat untuk ber-ZISWAF. Misi ini dilakukan saat pelaksanaan kajian rutin dengan menyampaikan materi-materi yang berkaitan dengan ZISWAF serta nilai-nilai *ketauhidan* terhadap para peserta kajian. *Kedua*, mendayagunakan asset masyarakat menuju kemandirian dan kesejahteraan umat. Asset yang masyarakat miliki sebenarnya sangat banyak, yaitu sumberdaya manusia serta sejumlah harta yang mereka miliki untuk bisa berbagi sehingga akan terjadi distribusi kekayaan yang merata terhadap sesama. Bila hal ini dilaksanakan maka secara tidak langsung masyarakat kurang mampu dapat mandiri dan kesejahteraan umat meningkat.

Ketiga, menyusun dan melaksanakan program-program pemberdayaan ekonomi dan sosial masyarakat secara berkesinambungan. Melihat fenomena di masyarakat dalam situasi yang serba terbatas baik masalah pendidikan maupun tingkat ekonomi yang rendah, maka disusunlah beberapa program guna memberdayakan ekonomi masyarakat dan memajukan tingkat pendidikan. *Keempat*, menumbuhkembangkan jaringan kerja pemberdayaan seluas-luasnya. Dalam pelaksanaan kegiatan LAZIS bekerjasama dengan beberapa instansi atau lembaga lain, hal ini

dilaksanakan guna memperluas jaringan khususnya pemberdayaan masyarakat.

b. Strategi

Ada beberapa strategi yang dilaksanakan oleh LAZIS Qaryah Thayyibah dalam usaha eksistensi organisasi dan meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar zakat. Strategi ini dapat diklasifikasikan dalam dua bagian, yaitu:

1) Pemahaman atau pengetahuan tentang zakat

- a) Dalam usaha pembinaan dan meningkatkan kesadaran masyarakat berzakat di lingkup instansi memang agak terbatas, maka dilakukan secara *person to person* (antar personal) dan ideologis.⁶⁰ Sedangkan untuk masyarakat umum melalui kajian rutin dengan materi yang sistematis, mulai dari *aqīdah*. Dengan adanya kajian ini diharapkan kekuatan *aqīdah* umat Islam semakin kuat karena iman, taqwa, dan ilmu bertambah setiap minggunya.
- b) *Do Good to make Good* (melakukan yang baik untuk membuat baik) dengan bukti kerja yang nyata sehingga masyarakat dapat melihat kinerja LAZIS yang sesungguhnya.
- c) Untuk membina komunikasi yang baik dengan para muzaki dan juga pihak yang terkait, LAZIS Qaryah Thayyibah mengadakan program silaturahmi dengan muzaki dan *munfiq* setiap bulan.

2) Pengelolaan zakat

- a) Laporan dibuat secara periodik dan transparan sehingga muzaki percaya atas ZIS yang mereka bayarkan di LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto.
- b) Dalam mengelola dana ZIS dengan amanah, transparan, dan professional. Saluran distribusi pun sesuai dengan prosedur, sehingga tepat sasaran untuk para mustahik.

⁶⁰ Wawancara dengan Direktur LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto pada Selasa, 10 Juni 2014 pukul 12.45 WIB.

Pemaknaan Ideologis menurut manajemen LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto lebih cenderung kepada landasan keyakinan, kepercayaan, dan pemahaman tentang pengetahuan ZIS yg dimiliki seseorang.

c. Kebijakan

Dalam pengambilan kebijakan Direktur senantiasa konsisten dan kondisional. Hal ini dirasa cukup baik dalam pelaksanaan operasional LAZIS sampai saat ini. Salah satu contoh pengambilan kebijakan adalah dalam distribusi beasiswa dan distribusi berbagai program untuk mustahik, direktur membuat kebijakan untuk setiap mustahik disurvei apakah layak sebagai mustahik, hal ini dilakukan agar dana ZIS dapat terdistribusikan kepada yang berhak.⁶¹

3. Implementasi Strategi

a. Program

LAZIS Qaryah Thayyibah menyusun program tahunan yang dalam pelaksanaannya selalu diawali dengan perencanaan dan setelah selesai akan dilakukan evaluasi. Hal ini yang menjadi nilai lebih, sehingga setiap program yang disusun dapat berjalan dengan baik dan mendapat kepercayaan dari para muzaki dan *munfiq*, serta masyarakat lain atau mustahik yang menerima dana zakat dan dana pemberdayaan ekonomi dan pendidikan.

Program LAZIS disusun setiap tahun melalui rapat internal yayasan, sehingga dalam pelaksanaan program mengacu pada Garis Besar Program Kerja (GBPK) yang telah dirancang, dan ini biasanya dilaksanakan pada Bulan Juni atau Juli setiap tahunnya. .

b. Anggaran

Seperti yang telah disebutkan bahwa LAZIS Qaryah Thayyibah membagi pengelolaan dana dalam 3 unsur yaitu untuk usaha konsumtif sebesar 40%, produktif 40%, dan dana cadangan 20%. Dalam perencanaan anggaran, LAZIS Qaryah Thayyibah mengacu pada periode sebelumnya sebagai acuan. Namun bila pada periode sekarang dana ZIS yang diperoleh lebih besar atau lebih kecil maka penggunaan disesuaikan sesuai kebutuhan dan atas kebijakan dari Direktur untuk dialokasikan untuk usaha apa dana tersebut.

c. Prosedur

⁶¹ Wawancara dengan Triat Adi Yuwono (Direktur) dan Abdul Wahid Subekhi (Div. Penghimpunan) LAZIS Qaryah Thayyibah Purwokerto pada Selasa, 10 Juni 2014 pukul 12.45 WIB.

Setiap kegiatan atau program di LAZIS Qaryah Thayyibah selalu berdasar pada prosedur. Dengan hal ini akan lebih memudahkan *job description* masing-masing pengurus dan lebih teroganisir. Langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan ini yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan pengurus LAZIS diselesaikan, kapan program itu mulai dilaksanakan dan kapan selesainya sesuai prosedur. Prosedur disini juga menyesuaikan dengan keadaan, sebab keadaan setiap saat tidak selalu sama.

Alur pemberdayaan masyarakat desa dari awal hingga proses pendampingan. Diawali dengan sebuah rapat pengurus untuk menentukan Tema Program serta inventarisasi potensi desa. Program apa yang sekiranya mempunyai prospek serta dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kemudian potensi apa saja yang dimiliki desa untuk dapat menunjang program yang akan dilaksanakan. Semua itu dibahas sebagai langkah awal. Dari rapat pertama, dilanjutkan dengan survey lokasi oleh pengurus yang ditunjuk untuk melihat lebih dekat tentang kondisi geografis, sosial ekonomi, serta inventarisasi kebutuhan masyarakat. Bila sudah tepat, maka akan dilanjutkan dengan rapat yang kedua guna penjabaran program secara detail dan bagaimana teknis kegiatan tersebut. Setelah OK, pengurus akan menemui tokoh masyarakat serta sosialisasi. Masa ini memerlukan waktu antara 1-3 bulan. Tetapi biasanya bila hal itu tidak memerlukan pertimbangan baru maka sekitar 1 bulan bisa terlaksana.

4. Evaluasi dan Kontrol

Evaluasi dan pengendalian operasional LAZIS Qaryah Thayyibah dilakukan setiap akhir pelaksanaan program secara bersama yang dipimpin oleh Direktur. Hal ini dilakukan guna evaluasi atas setiap pelaksanaan program dan juga untuk perbaikan program-program berikutnya. Direktur meminta laporan pertanggungjawaban tiap divisi atas pelaksanaan kinerja. Dan ini menjadi umpan balik tersendiri dari sebuah organisasi dalam evaluasi dan pengendalian. Selain itu, di akhir periode tahun juga diadakan evaluasi secara menyeluruh oleh Dewan Syari'ah atas pelaksanaan program dan tingkat kinerja pengurus.

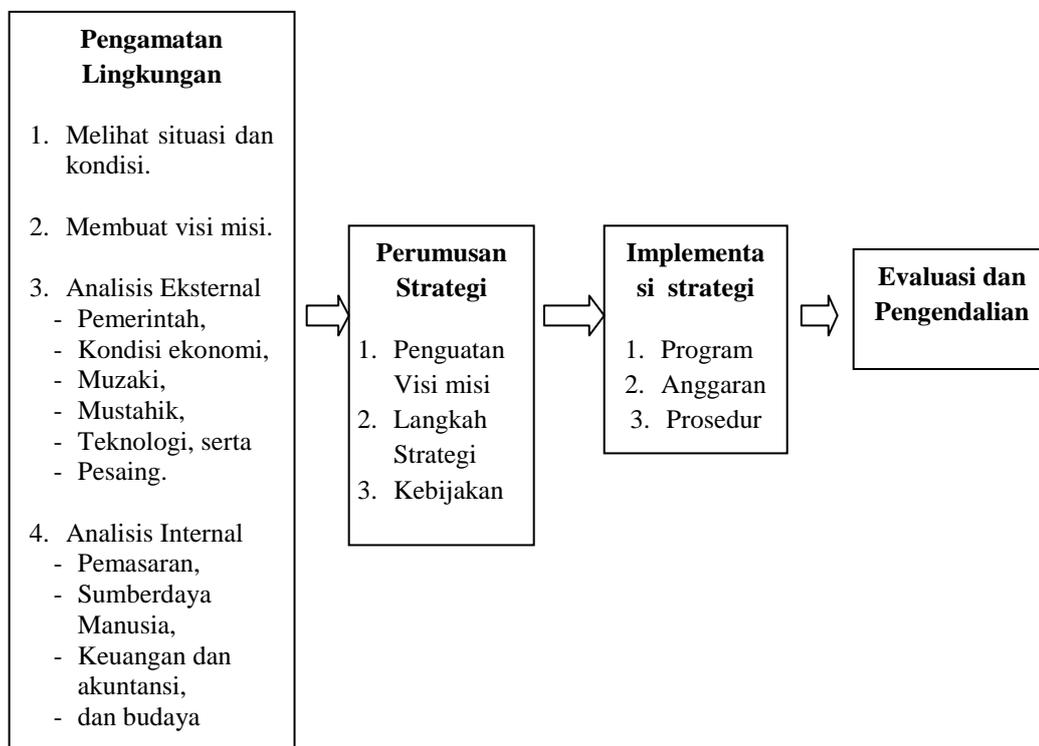
IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa Model Manajemen Strategis Pemberdayaan Ekonomi Umat yang diterapkan oleh Lazis Qaryah Thayyibah dapat dijelaskan melalui empat tahap sebagai berikut:

1. Pengamatan Lingkungan yang terdiri dari; melihat situasi dan kondisi, membuat visi misi, serta dua analisis, *pertama* analisis eksternal (berupa peluang dan ancaman) yang dilihat dari sisi pemerintah, kondisi ekonomi, jumlah muzaki, mustahik, teknologi, serta pesaing. Pengamatan ini tidak dilakukan secara langsung dan sekaligus, tetapi fleksibel, sesuai kebutuhan dengan melihat situasi perkembangan di sekitar. *Kedua* analisis internal (berupa kekuatan dan kelemahan) yang terdiri dari analisis atas faktor-faktor yang mempengaruhi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan dan akuntansi, serta budaya. Dari semua faktor ini menyatu dalam rangkaian model manajemen strategis yang diterapkan oleh LAZIS Qaryah Thayyibah.
2. Perumusan Strategi, dalam tahapan ini adalah lebih pada penguatan visi misi, serta bagaimana memanfaatkan faktor strategis yang berupa peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan untuk membentuk strategi dalam pengelolaan dan pemahaman kepada masyarakat tentang pengetahuan ZIS.
3. Implementasi Strategi, setelah terbentuk beberapa strategi langkah selanjutnya adalah LAZIS Qaryah Thayyibah menuangkan dalam berbagai program, penyusunan anggaran, serta langkah-langkah teknis dalam prosedur. Dan sebagai program unggulan adalah bantuan beasiswa dan pemberdayaan ekonomi umat melalui pengguliran kambing.
4. Evaluasi dan pengendalian, sebagai bentuk evaluasi dan pengendalian LAZIS Qaryah Thayyibah mengadakan evaluasi setiap selesai melaksanakan program secara bersama serta untuk perbaikan program-program selanjutnya. Evaluasi juga dilaksanakan kepada pengurus atas kinerja dalam bentuk pembinaan sehingga lebih profesional dalam menjalankan tugas.

Model Manajemen Strategis ini telah diaplikasikan LAZIS Qaryah Thayyibah untuk mewujudkan visi misi sebagai katalisator dalam usaha

pemberdayaan masyarakat khususnya wilayah Banyumas dan Purwokerto. Adapun Model manajemen strategis pemberdayaan ekonomi umat yang dilakukan Lazis Qaryah Thayyibah adalah mendukung teori Model Manajemen Strategis David Hunger dan Thomas. L. Wheelen sehingga dapat diilustrasikan sebagai berikut:



DAFTAR PUSTAKA

- Al Habsyi, Muhammad Bagir. *Fiqih Praktis Menurut Al Qur'ān, As Sunnah, dan Pendapat Para Ulama*. Bandung: Mizan, 2002
- Al Hamd, Abdul Qadir Syaibah.. *Fiqhul Islām*. Syarah *Bulūḡul Marām min jam' i adillati al aḥkām*, terj. Izzudin Karimi, dkk. Jakarta: *Dārul Haq*, 2005
- Al-Jaza'iri, Syaikh Abu Bakar Jabir. *Minhājul Muslim*: Konsep Hidup ideal dalam Islam. Jakarta: *Dārul Haq*. 2005
- Al Qur'ān* dan terjemahnya.. Bogor: Lembaga Percetakan *Al Qur'ān* Kementerian Agama RI. 2010
- Hafidhuddin, Didin.. *Zakat Dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani. 2002
- _____, . *Agar Harta Berkah dan Bertambah*. Jakarta: Gema Insani. 2007
- _____, . *Panduan Praktis tentang Zakat, Infak, Sedekah*. Jakarta: Gema Insani. 1998
- Helmy, Masdar.. *Memahami Zakat dan Cara Menghitungnya*. Bandung: Al Ma'arif. 2001
- Hunger, J. David & Wheelen, L. Thomas. *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung. Yogyakarta: Andi, 2009
- Iriantara, Yosali.. *Manajemen Strategis Public Relations*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004
- Ismail Yusanto, Muhammad dan Karebet Widjajakusuma, Muhammad. *Manajemen Strategis: Perspektif Syari'ah*. Jakarta: Khairul Bayan. 2003
- Jauch, Lawrence R. dan F. Glueck, William. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi ketiga, terj. Murad dan Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga, 1998
- M. El Bantanie, Syafe'i.. *Zakat, Infak, dan Sedekah*. Bandung: Salamadani, 2011
- Machendrawaty, Nanih dan Ahmad Safei.. Agus. *Pengembangan Masyarakat Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001

- Mardikanto, Totok dan Soebianto, Poerwoko, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta, 2012
- Mubyarto. *Ekonomi Rakyat: Program IDT dan Demokrasi Ekonomi Indonesia*. Yogyakarta: Adtya Media. 1997
- _____, 1998. *Reformasi Sistem Ekonomi: Dari Kapitalisme Menuju Ekonomi Kerakyatan*. Yogyakarta: Adtya Media.
- Muhammad Hasbi Ash Shiddieqy, Teungku.. *Pedoman Zakat*. Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2002
- Munawir, A.W.. *Kamus Al Munawwir*. Cetakan ke-4. Surabaya: Pustaka Progresif, 1997
- Pearce II, John A. dan Robinson, Jr Richard B.. *Manajemen-Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Qardhawi, Yusuf. 1996. *Hukum Zakat*, Terj. Salman Harun, dkk. Jakarta: Litera AntarNusa.
- Qodir, Abdurrachman. *Zakat Dalam Dimensi Ibadah Mahdah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada. 1998
- R. David, Fred.. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Terj. Ichsan Setyo Budi. Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Rahardjo, M. Dawam. *Islam dan Transformasi Sosial-Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1999
- _____, 1990. *Etika Ekonomi dan Manajemen*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Rivai, Veithzal dan Arifin, Arviyan. *Islamic Banking*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010
- Shihab, M. Quraish.. *Tafsir Al-Miṣbāh: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al Qur'ān*. Vol. V. Jakarta: Lentera Hati. 2002
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 1999
- Sugiyono.. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2010

Syekh Al Imam Al Alim Al ‘Allamah Syamsuddin Abu Abdillah Muhammad bin Qasim Asy Syafi’i. *Fathul Qarīb.*, Terj. Imron Abu Bakar. Kudus: Menara Kudus. 1982

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ketiga, Cetakan keempat. Jakarta: Balai Pustaka. 2007

Zuhaily, Wahbah. 2000. *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

NON BUKU

Hafidhuddin, Didin. “Perkembangan Dunia Perzakatan di Indonesia”. <http://fai.uika-bogor.ac.id>. diakses pada 08 November 2013 pukul 14.13 WIB.

Komunitas Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam, <http://komunitas.wikispaces.com> diakses pada 30 Agustus 2014 pukul 20.35 WIB.

Sekilas profil tentang Greenlay, <http://www.aston.ac.uk/aston-business-school-gordon-greenley>. diakses pada 06 Agustus 2014 pukul 11.29 WIB.

Mardi Hutomo, Yatmo. “Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi: Tinjauan Teoritik dan Implementasi, tanggal 6 Maret 2000. <http://www.bappenas.go.id>. diakses pada 04 November 2013 pukul 21.09 WIB.

Nainggolan, Parlin. ”Pentingnya Manajemen Stratejik Bagi Organisasi Dan Perusahaan”, tanggal 29 Juni 2011, <http://ekonomi.kompasiana.com> diakses pada 02 November 2013 pukul 13.02 WIB.

Sartika, Mila. “Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif terhadap Pemberdayaan Mustahiq pada LAZ Yayasan Solo Peduli Surakarta” , Jurnal Ekonomi Islam *Lā Ribā*, Vol. II, No. 1, Juli 2008: 75-89. <http://journal.uui.ac.id/> diakses pada 07 November 2013 pukul 13.09 WIB.

UU Pengelolaan Zakat no. 23/2011, pasal 1. <http://publikasi.kominfo.go.id>. [diakses pada 15](#) Oktober 2013.