

**PENDISTRIBUSIAN DANA ZAKAT DI LAZISNU  
KECAMATAN BABADAN KABUPATEN PONOROGO**

(Analisis Manajemen Strategi)

**SKRIPSI**



Oleh :

**SALISA ZUAMINATUL ROSA**

**NIM. 211617026**

Pembimbing:

**TIARA WIDYA ANTIKASARI, M. M.**

**NIP. 199201012019032045**

**JURUSAN MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2021**

## Abstrak

Rosa, Salisa Zuaminatul. Pendistribusian Dana Zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo (Analisis Manajemen Strategi). *Skripsi*. 2021. Jurusan Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Tiara Widya Antikasari, M. M.

**Kata kunci:** Pendistribusian, zakat, strategi.

Pendistribusian dana zakat merupakan pembagian hasil pengumpulan dana zakat kepada orang yang berhak menerimanya yaitu ke 8 *ashnaf*. Menurut teori, keberhasilan tujuan zakat sangat bergantung pada pemanfaatan dan pendayagunaannya.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengidentifikasi masalah yang dihadapi dalam pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu melakukan pengamatan dalam pendistribusian dana zakat menggunakan analisis manajemen strategi di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

Menurut teori dari J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, tahapan manajemen strategi yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian. Hasil penelitian menunjukkan, tahapan pengamatan lingkungan menggunakan analisis SWOT. Tahapan perencanaan berupa adanya visi, misi, tujuan, pengembangan strategi dan kebijakan. Tahapan implementasi atau pelaksanaan dengan penerapan program-program yaitu program fakir miskin dan program *fii sabilillah*. Terakhir tahapan evaluasi dan pengendalian dilakukan dengan evaluasi rutin setiap satu bulan sekali namun pengendalian masih kurang maksimal.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

### LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL
1	Salisa Zuaminatul Rosa	211617026	Manajemen Zakat dan Wakaf	PENDISTRIBUSIAN DANA ZAKAT DI LAZISNU KECAMATAN BABADAN KABUPATEN PONOROGO (Analisis Manajemen Strategi)

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 30 Maret 2021

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Zakat dan Wakaf



**Chun Roudlotul Jannah, M.Ag**

NIP 197507162005012004

Menyetujui,

Pembimbing

**Tiara Widva Antikasari, M. M**

NIP 199201012019032045



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

### LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Pendistribusian Dana Zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan  
Kabupaten Ponorogo (Analisis Manajemen Strategi)  
Nama : Salisa Zuaminatul Rosa  
NIM : 211617026  
Jurusan : Manajemen Zakat dan Wakaf

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

#### Dewan penguji:

Ketua Sidang :  
Dr. Ely Masykuroh, S.E., M.Si.  
NIP 197202111999032003 (.....)

Penguji I :  
Iza Hanifuddin, Ph.D.  
NIP 196906241998021002 (.....)

Penguji II :  
Tiara Widya Antikasari, M. M.  
NIP 199201012019032045 (.....)

Ponorogo, 16 April 2021

Mengesahkan,  
Dekan FEBI IAIN Ponorogo



Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M. Ag.

NIP. 197207142000031005

## SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Salisa Zuaminatul Rosa  
NIM : 211617026  
Jurusan : Manajemen Zakat dan Wakaf  
Judul : Pendistribusian Dana Zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan  
Kabupaten Ponorogo (Analisis Manajemen Strategi)

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat di akses di [ethesis.iainponorogo.ac.id](https://ethesis.iainponorogo.ac.id). Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggungjawab dari penulis.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 28 April 2021



Salisa Zuaminatul Rosa  
NIM: 211617026

P O N O R O G O

## PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Salisa Zuaminatul Rosa  
NIM : 211617026  
Jurusan : Manajemen Zakat dan Wakaf

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

PENDISTRIBUSIAN DANA ZAKAT DI LAZISNU KECAMATAN  
BABADAN KABUPATEN PONOROGO (Analisis Manajemen Strategi)

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 30 Maret 2021

Pembuat Pernyataan,



Salisa Zuaminatul Rosa

NIM: 211617026





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Di Indonesia, banyak masyarakat yang masih belum paham mengenai kewajiban zakat. Membayar zakat merupakan kewajiban bagi umat Islam. Pada hakikatnya, zakat adalah sistem yang telah disyaratkan Allah bagi umat Islam sebagai bentuk manifestasi hubungan antarmanusia, terutama hubungan antara kaum berada dengan kaum kekurangan, sehingga tercapai keseimbangan dalam distribusi sosial.<sup>1</sup> Zakat bertujuan untuk membersihkan atau mensucikan jiwa orang yang berzakat dari sifat kikir, sombong, iri dan dengki serta membersihkan hartanya dari campur baurnya hak orang lain.

Peraturan mengenai zakat telah diatur dalam Al-Quran dan hadits, kemudian secara teknis juga terdapat di dalam kaidah-kaidah fikih. Ketentuan zakat di Indonesia semula diatur dalam peraturan perundang-undangan yaitu Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 kemudian di-*nasakh*<sup>2</sup> menjadi Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat.<sup>3</sup> Tujuan terbentuknya

---

<sup>1</sup> Sri Nurhayati, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 3.

<sup>2</sup> Teori yang dikembangkan untuk menyelesaikan putusan-putusan wahyu Islam yang tampaknya kontradiktif dengan menggantikan atau membatalkan wahyu sebelumnya.

<sup>3</sup> Sri Nurhayati, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, 69.

undang-undang tersebut adalah mengatur seluruh OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) di Indonesia untuk menjalankan pengelolaan zakat terhadap pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat agar dapat berjalan dengan baik.

Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 telah dijelaskan dalam Pasal 7 ayat 1 bahwa pemerintah membentuk suatu badan yang disebut Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga yang melakukan pengelolaan zakat tingkat nasional. Pasal 8 disebutkan bahwa lembaga yang dibentuk masyarakat dimana memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat disebut Lembaga Amil Zakat (LAZ).<sup>4</sup>

Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat dituntut untuk bekerja lebih profesional, amanah dan transparan dalam manajemen zakat, infaq, sedekah (ZIS) sesuai dengan tuntunan syariah. Peran masyarakat dalam membentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ) sangat diperlukan karena hal ini merupakan hak dari masyarakat untuk lebih mandiri dalam pengelolaan zakat. Keberhasilan tujuan zakat sangat bergantung pada pemanfaatan dan pendayagunaannya.

Peran amil dalam Lembaga Amil Zakat (LAZ) sangat berpengaruh terhadap pengelolaan zakat. Amil zakat merupakan orang yang mengatur dan mengelola zakat, mengambil zakat dari *muzakki* serta mendistribusikannya kepada *mustahiq*, bagiannya sesuai dengan apa yang

---

<sup>4</sup> Ibid., 58.



dusahakannya.<sup>5</sup> Dalam Q.S At-Taubah: 60, dapat dijadikan dasar bahwa zakat harus diberikan dan didistribusikan oleh Imam (pemerintah) dan siapapun yang menjadi wakilnya, dalil tersebut diperkuat dengan adanya bagian bagi para amil. Hal tersebut berarti memang suatu keharusan untuk menunaikan zakat kepada amil dan amil merupakan seseorang yang telah dipilih oleh pemerintah untuk mengumpulkan zakat dan melaksanakan kegiatan zakat.<sup>6</sup>

Zakat memiliki peran yang strategis dalam perekonomian, yang akan menanggulangi kemiskinan dan memberikan kemakmuran serta kesejahteraan bagi umat Islam. Dengan melalui pendistribusian dana zakat yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat, maka zakat dapat tersampaikan kepada mereka yang berhak menerimanya. Pendistribusian zakat adalah pembagian hasil pengumpulan dana zakat kepada 8 *ashnaf* (orang yang berhak menerima zakat) secara adil dan merata.<sup>7</sup> Pendistribusian dana zakat harusnya dikelola dengan manajemen yang professional, amanah dan integral dengan bimbingan dan pengawasan dari pemerintah.<sup>8</sup> Permasalahan pendistribusian dana zakat begitu kompleks, kekurangan dan kelemahan dalam pendistribusian zakat masih banyak ditemukan. Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) harus paham dan jeli dalam pendistribusian dana zakat agar tepat sasaran, sesuai dengan kebutuhan

---

<sup>5</sup> Rahmad Hakim, *Manajemen Zakat: Histori, Konsepsi, dan Implementasi*, (Jakarta: Kencana, 2020), 70.

<sup>6</sup> Ibid., 75.

<sup>7</sup> Sri Nurhayati, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, 80.

<sup>8</sup> Selamat Riyadi, "Strategi Distribusi Zakat dan Pemberdayaan Mustahik: Studi Kasus Baznas Kota Mataram", *Jurnal Pascasarjana IAIN Mataram* Vol. 9 No. 1, Juni 2020, 127.

*mustahiq*, sesuai dengan ketentuan syari'ah dan menanggulangi masalah kesenjangan sosial. Maka dari itu, diperlukan manajemen strategi dalam pendistribusian dana zakat, agar pendistribusian dana zakat lebih optimal.

Menurut Fred R. David, manfaat utama dari manajemen strategi yaitu untuk membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional.<sup>9</sup> Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, manajemen strategi adalah serangkaian tindakan yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi atau pelaksanaan strategi, evaluasi serta pengendalian untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.<sup>10</sup>

Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang berada di Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo adalah LAZISNU (Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Sedekah Nahdlatul Ulama) Kecamatan Babadan. Lembaga tersebut merupakan lembaga dengan pelaksana Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kecamatan Babadan yang bergerak dalam bidang pengelolaan zakat, infaq, dan sedekah. Zakat, infaq dan sedekah yang dikelola oleh lembaga tersebut nantinya akan disalurkan kepada *mustahiq* (orang yang berhak menerima zakat).

---

<sup>9</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 23.

<sup>10</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 3.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, elemen dasar dari proses manajemen strategi, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian.<sup>11</sup> Pengamatan lingkungan dengan melihat situasi internal dan eksternal di LAZISNU Kecamatan Babadan, yang meliputi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Kekuatan (*strength*) yaitu adanya kerjasama dengan ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU) se-kecamatan Babadan. Kelemahan (*weakness*) yaitu kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar zakat, sehingga pengumpulan dana zakat masih belum maksimal yang menyebabkan pendistribusian dana zakat masih bersifat konsumtif. Peluang (*opportunity*) yaitu bisa mengambil hati para pengusaha dan *aghniya* untuk membayar zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan. Ancaman (*threats*) yaitu masih banyak masyarakat yang belum berzakat di LAZISNU Kecamatan Babadan.<sup>12</sup>

Perumusan strategi merupakan proses perencanaan jangka panjang yang meliputi menentukan misi, menentukan tujuan, pengembangan strategi, dan kebijakan strategi.<sup>13</sup> Visi di LAZISNU Kecamatan Babadan adalah bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat (Zakat, Infaq, Sedekah *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) dan Dana Sosial lainnya) yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk pemberdayaan umat. Misi LAZISNU Kecamatan Babadan adalah

---

<sup>11</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003), 11.

<sup>12</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

<sup>13</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung,

mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan shadaqah dengan rutin dan tepat, mengumpulkan atau menghimpun dan mendayagunakan dana zakat, infaq dan shadaqah secara profesional, transparan, tepat guna dan tepat sasaran, serta menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak.<sup>14</sup> Di LAZISNU Kecamatan Babadan terdapat rencana kerja tahunan, tetapi tidak ada rencana anggaran tahunan.<sup>15</sup>

Pelaksanaan strategi yang merupakan tahap aksi dalam manajemen strategi, mewujudkan strategi melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.<sup>16</sup> Dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah:60 telah dijelaskan bahwa ada 8 *ashnaf*, orang-orang yang berhak menerima zakat yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, *riqab*, *gharimin*, *fii sabilillah*, dan ibnu sabil. Namun, dalam pelaksanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan masih ditasyarufkan ke 3 *ashnaf*, yaitu fakir, miskin dan *fii sabillillah*. Pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan masih bersifat konsumtif dimana pendistribusian dana zakat secara langsung diperuntukkan bagi mereka yang membutuhkan.<sup>17</sup> Menurut penelitian Nur Afni, pendistribusian dana zakat sebaiknya di

---

<sup>14</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

<sup>15</sup> Arif Muhaimin, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

<sup>16</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung,

17.

<sup>17</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

prioritaskan untuk usaha produktif yang lebih bermanfaat dan menambah pendapatan bagi penerima dana zakat tersebut.<sup>18</sup>

Pendistribusian dana zakat akan dilakukan jika dana zakat yang terkumpul telah mencapai Rp. 6.000.000,00. Biasanya dalam satu tahun, pendistribusian dana zakat dilakukan 2x. Dana zakat tersebut nantinya didistribusikan ke 15 desa yang ada di Kecamatan Babadan, per desa ada 4 *mustahiq* yang akan menerima dana zakat tersebut, dan 1 *mustahiq* mendapat Rp. 100.000,00. Menurut data dari sekretaris LAZISNU Kecamatan Babadan, pada bulan Juli 2019, dana zakat diberikan kepada *ashnaf* fakir dan miskin yang berjumlah sekitar 32 orang. Pada bulan Juli 2020, dana zakat diberikan kepada *ashnaf* fakir dan miskin berjumlah sekitar 48 orang dan di bulan Oktober 2020, dana zakat diberikan kepada *ashnaf fii sabilillah* berjumlah sekitar 12 orang.<sup>19</sup>

Evaluasi dan pengendalian merupakan tahap akhir sebagai penilaian agar perusahaan atau organisasi bisa lebih baik kedepannya. Evaluasi yang dilakukan oleh LAZISNU Kecamatan Babadan yaitu adanya agenda rapat rutin setiap bulannya. Sedangkan untuk pengendalian masih kurang diperhatikan, pasalnya pendistribusian dana zakat tersebut di serahkan kepada ranting-ranting Nahdlatul Ulama (NU) yang ada di desa se-Kecamatan Babadan, dan kadang yang menyerahkan dana zakat tersebut lupa tidak mencatat siapa saja yang telah menerima dana zakat.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Nur Afni, "Manajemen dan Pendistribusian Zakat dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Sosial Masyarakat", Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial, Volume 1, No. 2, 35.

<sup>19</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

<sup>20</sup> *Ibid.*,



Dari pemaparan diatas, dapat dilihat bahwa pentingnya manajemen strategi dalam pendistribusian dana zakat, sehingga nantinya pendistribusian dana zakat akan lebih meningkatkan sumber daya ekonomi dan sosial umat Islam. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PENDISTRIBUSIAN DANA ZAKAT DI LAZISNU KECAMATAN BABADAN KABUPATEN PONOROGO (Analisis Manajemen Strategi)”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana perencanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo?
2. Bagaimana pelaksanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi dan pengendalian pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo?

#### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis evaluasi dan pengendalian pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.



## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Praktisi**

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sarana informasi bagi Lembaga Amil Zakat agar dapat dijadikan contoh dalam melakukan manajemen strategi dalam pendistribusian dana zakat agar pendistribusian dana zakat lebih optimal dan nantinya dapat mengatasi kesenjangan sosial masyarakat.

### **2. Bagi Akademisi**

- a. Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian dan bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian mengenai manajemen strategi pendistribusian dana zakat.
- b. Sebagai bahan studi tambahan terhadap penelitian mengenai manajemen strategi pendistribusian dana zakat agar pendistribusian lebih ke produktif.
- c. Sebagai sarana menambah pengetahuan dan wawasan terhadap pihak-pihak yang bersangkutan.

## **E. Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan pembahasan yang sistematis maka peneliti menyusun sistematika pembahasan untuk dapat menunjukkan hasil penelitian yang rapi, baik dan mudah dipahami.

Sistematika pembahasan sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

## BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas landasan teori yang digunakan peneliti mulai dari konsep zakat, konsep manajemen strategi, konsep pendistribusian zakat serta membahas mengenai studi penelitian terdahulu.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi/tempat penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data dan teknik pengecekan keabsahan data.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian dan analisa serta hasil dari pembahasan berdasarkan masalah yang diteliti, yaitu analisis manajemen strategi pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari setiap rumusan masalah dan saran mengenai penelitian.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Background Teori

Dalam penelitian ini menggunakan teori manajemen strategi dari J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. J. David Hunger, Ph.D (Ohio State University) adalah Profesor Manajemen Strategis di Iowa State University. Dia sebelumnya mengajar di George Mason University, the University of Virginia, dan Baldwin-Wallace Collage. Dia bekerja menjadi manajemen di Proctor & Gamble Company, bekerja sebagai supervisor penjualan di Lazaruz Department Store, dan menjabat sebagai Kapten di Intelijen Militer Angkatan Darat di Amerika Serikat. Dia aktif sebagai konsultan dan pelatih untuk perusahaan bisnis serta lembaga pemerintahan federal dan negara bagian di Amerika Serikat. Dia adalah Direktur Akademik Pappajhon Pusat Kewirausahaan di Iowa State University.<sup>21</sup>

Thomas L. Wheelen, D.B.A, M.B.A., B.S., Cum Laude (George Washington University, Babson College, dan Busto College) adalah Profesor Manajemen Strategis di University of South Florida, dan semula Profesor Ralph A. Beeton dari Free Enterprise di McIntire School of Commerce, University of Virginia. Dia bekerja di posisi Manajemen untuk General Electric dan U.S. Navy, dan aktif sebagai konsultan dan trainer di perusahaan bisnis dan lembaga pemerintahan federal dan negara bagian di Amerika Serikat. Dia duduk di Dewan Direktur Lazer Surgical Software,

---

<sup>21</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung.

Inc, dan pada Dewan Editorial dari *Journal of Management*, dan *Journal of Management Case Studies*.<sup>22</sup>

Teori manajemen strategi dari J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen bernama “*Basic Model of Strategic Management*” yang terdiri dari *Environmental Scanning*, *Strategy Formulasi*, *Strategy Implementation*, *Evaluation and Control*. Teori tersebut ditulis di buku *Strategic Management and Bussiness Policy* oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen.<sup>23</sup> Husein Umar menjelaskan dalam buku *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, bahwa model manajemen strategi dari Wheelen-Hunger meliputi *Environmental Scanning*, *Formulasi Strategi*, *Implementasi Strategi*, *Evaluasi dan Kontrol*.<sup>24</sup> Sedarmayanti juga mengatakan dalam buku *Manajemen Strategi*, bahwa definisi manajemen strategi J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen adalah tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.<sup>25</sup>

Manajemen strategi telah berkembang dalam membantu organisasi beroperasi dengan sukses dalam dinamika lingkungan yang kompleks. Richard D’Aveni mengatakan dalam bukunya *Hiperkompetisi* bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terletak pada rencana lima

---

<sup>22</sup> Ibid.,

<sup>23</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Bussiness Policy*, (Amerika Serikat: Pearson, 2004), 14.

<sup>24</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010), 18.

<sup>25</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 3.

tahun yang dikelola terpusat, tetapi terletak pada serangkaian strategi jangka pendek dorongan. Ini berarti perusahaan harus mengembangkan fleksibilitas strategis yaitu kemampuan untuk bergeser dari strategi dominan kepada yang lain. Fleksibilitas strategis yang menuntut komitmen jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen strategi penting untuk organisasi dalam menghindari stagnasi terus-menerus.<sup>26</sup>

Alasan memilih teori manajemen strategi dari J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen karena teori ini terstruktur. Konsepnya sangat berguna dalam mengambil keputusan strategis organisasi atau perusahaan. Manajemen strategi yang dimulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi sampai dengan evaluasi dan pengendalian. Keempat elemen tersebut menunjukkan interaksi yang nantinya dapat memberikan umpan balik untuk perbaikan perusahaan atau organisasi di masa depan.

## **B. Deskripsi Teori**

### **1. Konsep Manajemen Strategi**

#### **a. Definisi Manajemen Strategi**

Manajemen berasal dari kata *manage*, artinya mengatur (mengelola). Manajemen merupakan proses atau seni yang mana sebagai ilmu pengetahuan yang sistematis dan terorganisir dan

---

<sup>26</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy*.

terdiri dari beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.<sup>27</sup>

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos*, yang terdiri dari dua kata, *Stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin, sesuatu yang dikerjakan para jenderal perang untuk memenangkan perang (Agustinus, 1996: 19).<sup>28</sup> Strategi secara umum merupakan proses menentukan perencanaan terhadap pemimpin puncak yang bertujuan untuk jangka panjang perusahaan, disertai dengan penyusunan cara bagaimana dapat mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>29</sup>

Menurut Chandler (1962), strategi merupakan suatu alat yang kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, prioritas alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Porter (1985), strategi merupakan alat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Stephanie K. Marrus, strategi merupakan proses menentukan rencana para pemimpin puncak, yang fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan atau organisasi, disertai proses penyusunan tentang upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.<sup>30</sup>

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, manajemen strategi merupakan serangkaian tindakan manajerial yang

---

<sup>27</sup> Sri Wiludjeng, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 3.

<sup>28</sup> Iqbal Arraniri, *Manajemen Strategi*, (Sukabumi: Al-Fath Zumar, 2014), 1.

<sup>29</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 2.

<sup>30</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, 16.



menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.<sup>31</sup> Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi lingkungan eksternal perusahaan mengenai ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) dengan melihat lingkungan internal perusahaan yaitu kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*).<sup>32</sup>

#### **b. Tahap Manajemen Strategi**

##### **1) Perumusan Strategi**

Perumusan manajemen strategi meliputi pengembangan visi, misi, identifikasi peluang, ancaman eksternal organisasi, kesadaran kelemahan dan kekuatan internal, penetapan tujuan jangka panjang, mencari strategi alternatif, serta pemilihan strategi untuk mencapai tujuan.<sup>33</sup>

##### **2) Penerapan Strategi**

Penerapan strategi sering disebut dengan tahap aksi. Penerapan strategi meliputi pengembangan budaya yang suportif pada strategi, menciptakan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan serta memanfaatkan sistem

4.

<sup>31</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung,

<sup>32</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, 16.

<sup>33</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 11.

informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.<sup>34</sup>

### 3) Penilaian Strategi

Penilaian strategi sama dengan evaluasi yaitu cara perusahaan mengetahui strategi tidak berjalan baik. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar antara lain peninjauan ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.<sup>35</sup>

### c. Model Manajemen Strategi

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, model manajemen strategi terdiri dari 4 tahap, yaitu:<sup>36</sup>

#### 1) *Environmental Scanning* (Pemindaian Lingkungan)

Pemindaian lingkungan yaitu proses pemantauan, pengevaluasian serta penyebaran informasi di dalam sebuah organisasi, yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan kepada personal kunci.<sup>37</sup>

Analisis lingkungan internal dan analisis eksternal perusahaan disebut dengan analisis SWOT yang merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan),

<sup>34</sup> Ibid, 12.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Bussiness Policy*. 14.

<sup>37</sup> Agum Restu Alam, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan, "Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan", *Jurnal Manajemen Dakwah*, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Volume 4 Nomor 4: 2019, 367.

*Opportunity* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Tujuan dari analisis ini yaitu sebagai strategi yang efektif dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman).<sup>38</sup>

- a) Kekuatan merupakan sumber daya yang membuat perusahaan relatif lebih unggul daripada perusahaan lainnya.
- b) Kelemahan merupakan kekurangan dalam satu atau lebih perusahaan yang menjadi penghambat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c) Peluang merupakan salah satu sumber peluang dan menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
- d) Ancaman merupakan situasi dimana menjadi penghalang perusahaan dalam mencapai posisi yang diinginkan dan situasi ini tidak menguntungkan.<sup>39</sup>

## 2) *Strategi Formulation* (Perumusan Strategi)

Perumusan atau perencanaan strategi yaitu proses perencanaan jangka panjang yang meliputi pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan atau organisasi. Kegiatan ini dimulai dengan kegiatan analisis situasional yaitu menemukan kecocokan strategis antara peluang eksternal perusahaan dengan kekuatan internal perusahaan,serta

<sup>38</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 109.

<sup>39</sup> *Ibid.*, 110.

memperhitungkan berbagai ancaman eksternal perusahaan dan kelemahan internal perusahaan.<sup>40</sup>

### 3) *Strategy Implementation* (Implementasi Strategi)

Pelaksanaan strategi yaitu sebuah realisasi dari strategi yang telah dipilih. Penerapan strategi ini sering disebut tahap aksi. Tujuan dan strategi yang telah direncanakan dapat diimplementasikan dengan baik apabila direalisasikan ke dalam rangkaian kegiatan program. Maka dari itu, perlunya dibangun struktur organisasi yang cocok, program kerja yang jelas, sistem yang jelas, anggaran yang memadai, dan kemampuan para pengelolanya.<sup>41</sup>

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, implementasi merupakan proses dimana perusahaan merealisasikan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.<sup>42</sup>

- a) Pengembangan program merupakan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sebagai kegiatan untuk menyelesaikan perencanaan.
- b) Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, rincian suatu biaya, yang digunakan untuk merencanakan dan mengendalikan.

<sup>40</sup> Agum Restu Alam, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan, "Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan", Jurnal, 368.

<sup>41</sup> Ibid., 369.

<sup>42</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung,

c) Prosedur merupakan langkah-langkah yang berurutan dan rincian dari tugas atau pekerjaan untuk menyelesaikan program di perusahaan.<sup>43</sup>

4) *Evaluation and Control* (Evaluasi dan Pengendalian)

Evaluasi yaitu proses memperoleh informasi mengenai rencana dan kinerja yang telah dilaksanakan, serta mengkomparasikan informasi tersebut dengan standar sesuai prosedur. Proses evaluasi meliputi penilaian kinerja yang akan menjadi masukan bagi perbaikan strategi dalam pengimplementasian program selanjutnya serta mengontrol hasil evaluasi untuk dijadikan rujukan dan perbaikan di masa yang akan datang.<sup>44</sup>

Proses pengendalian merupakan sarana yang digunakan untuk mengurangi atau menghilangkan kecurangan, penyimpangan atau penyalahgunaan yang terjadi di suatu perusahaan atau organisasi. Pengendalian juga digunakan sebagai usaha untuk mendeteksi atau melacak jika terjadi masalah dalam asumsi dasarnya.<sup>45</sup>

Menurut Sedarmayanti, sistem pemantauan terdiri dari:

a) Melakukan pencatatan pelaksanaan kerja dan tindakan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.

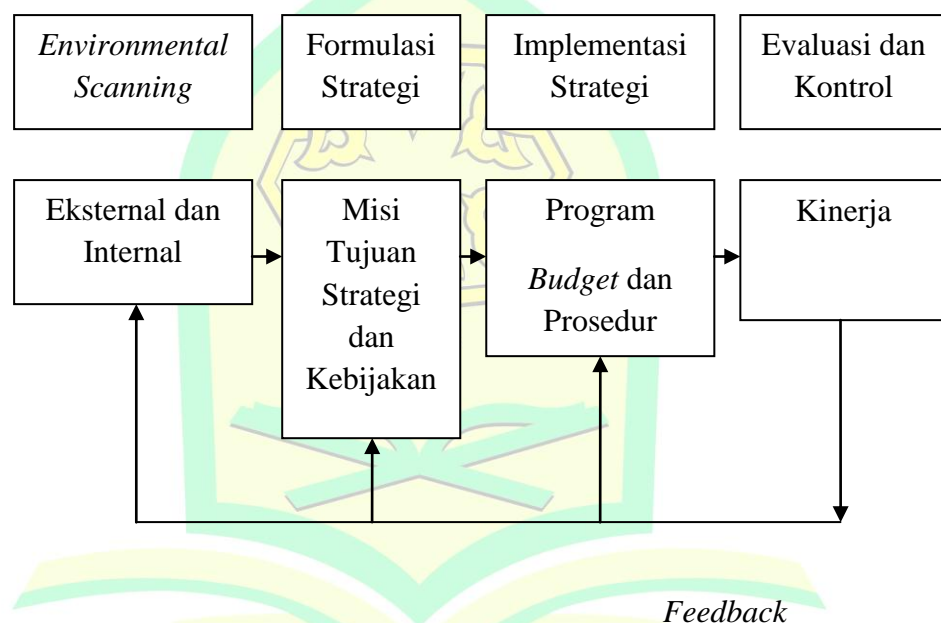
<sup>43</sup> Ibid, 18.

<sup>44</sup> Agum Restu Alam, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan, "Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan", Jurnal, 369.

<sup>45</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 160.

- b) Melaporkan hasil catatan termasuk jika terdapat penyimpangan rencana (standar), lengkap dengan rencana tindakan yang diusulkan.
- c) Adanya tanggapan dari penanggungjawab terhadap pelaksanaan kinerja, sehingga program tetap berlangsung.<sup>46</sup>

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi Menurut Hunger dan Wheelen



Sumber: buku Desain Penelitian Manajemen Strategik oleh Husein Umar tahun 2010

### 1) Misi

Visi dalam suatu organisasi merupakan cita-cita di masa depan yang ada di benak pendiri dan mewakili seluruh anggota perusahaan atau organisasi. Sedangkan misi merupakan penjabaran tertulis makna visi yang terkesan sulit dimengerti,

<sup>46</sup> Ibid., 156.



agar seluruh *staf* perusahaan menjadi paham dan jelas. Sangat diperlukan falsafah atau nilai-nilai untuk menuntun semua anggota perusahaan dalam mencari jalan keluar terhadap masalah-masalah yang timbul. Falsafah harus tertanam oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan dalam tingkah laku.<sup>47</sup>

## 2) Tujuan Organisasi

Tujuan merupakan penjabaran misi organisasi. Tujuan adalah suatu pernyataan yang luas tentang apa yang ingin dituju dan diwujudkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.<sup>48</sup>

## 3) Strategi Organisasi

Setiap organisasi mempunyai bentuk strategi yang berbeda-beda. Beberapa strategi relatif dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Organisasi atau perusahaan dapat memilih salah satu strategi atau beberapa strategi untuk dijadikan sebagai *grand strategy* untuk diimplementasikan.<sup>49</sup>

## 4) Lingkungan

Organisasi atau perusahaan harus mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Hal tersebut dikarenakan, kondisi lingkungan eksternal berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selain itu,

---

<sup>47</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, 19.

<sup>48</sup> Ibid.,

<sup>49</sup> Ibid.,

lingkungan internal pun sangat penting untuk diperhatikan agar organisasi atau perusahaan bisa menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungannya. Dari lingkungan internal, hendaknya dapat memahami kelemahan serta kekuatan yang ada dan perusahaan perlu mengetahui peluang yang akan dimanfaatkan untuk lingkungan eksternalnya agar perusahaan memiliki keunggulan, sekaligus mengetahui ancaman-ancamannya.<sup>50</sup>

#### 5) Strategi dan Kebijakan Fungsional

Salah satu cara dalam implementasi strategi induk adalah dengan membagi sasaran jangka panjang ke dalam sasaran jangka pendek, yang saling berkesinambungan dengan selalu memperhatikan skala prioritas dan dapat diukur. Sasaran jangka pendek tersebut hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas, sehingga perusahaan tidak hanya konsisten dengan strategi utamanya, tetapi juga dengan strategi fungsionalnya. Bidang-bidang fungsional dalam perusahaan meliputi keuangan, sumber daya manusia, produksi operasi serta pemasaran.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Ibid, 20.

<sup>51</sup> Ibid, 21.

#### 6) Program, Anggaran dan Prosedur Kerja

Setelah membuat perencanaan jangka panjang, maka perusahaan hendaknya membuat perencanaan jangka panjang yaitu berupa beberapa proyek yang akan membentuk suatu program kerja yang dilengkapi dengan anggarannya. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting, karena segala kegiatan akan dikualifikasikan dalam bentuk uang.<sup>52</sup>

#### 7) Evaluasi dan Pengendalian

Agar sasaran dalam perusahaan dapat dibuktikan, maka perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan kerja tersebut mengacu pada program kerja dan anggaran yang telah ditetapkan serta diperlukan pengendalian secara seksama. Evaluasi dan pengendalian dimaksudkan agar semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan sesuai dengan rencana yang telah disepakati dan tidak menyimpang dari batas toleransinya. Hasil evaluasi tersebut nantinya dapat dijadikan *feedback* untuk melakukan perbaikan-perbaikan kedepannya.<sup>53</sup>

#### **d. Manfaat Manajemen Strategi**

Manajemen strategi memungkinkan sebuah organisasi lebih produktif dalam membangun masa depannya, untuk mengarahkan dan mempengaruhi beberapa aktivitas dan dapat mengontrol

---

<sup>52</sup> Ibid.,

<sup>53</sup> Ibid, 22.

organisasi tersebut. Manfaat utama dari manajemen strategi yaitu untuk membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Kunci dari keberhasilan manajemen strategi adalah komunikasi.<sup>54</sup>

Dialog dan partisipasi antara manajer dan karyawan sangat mendukung sebuah organisasi. Manajer dan karyawan akan menjadi sangat kreatif dan inovatif apabila mereka memahami dan mendukung misi, tujuan, dan strategi dalam organisasi. Satu manfaat besar dari manajemen strategi adalah adanya peluang bahwa sebuah proses dapat menyediakan ruang untuk memberdayakan individu. Pemberdayaan merupakan tindakan meningkatkan efektivitas karyawan dalam mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan untuk mengambil inisiatif atau alternative serta menggunakan imajinasi mereka dan memberi imbalan setelah mereka melakukannya.<sup>55</sup>

Membuat keputusan strategi yang baik merupakan tanggungjawab utama pemilik atau pejabat eksekutif kepala organisasi, tetapi manajer dan karyawan harus dilibatkan dalam aktivitas perumusan, penerapan dan penilaian strategi. Partisipasi merupakan kunci untuk mendapatkan komitmen terhadap perubahan yang perlu dibuat. Banyak lembaga atau organisasi yang

---

<sup>54</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 23.

<sup>55</sup> Ibid.,

sudah menerapkan manajemen strategis untuk membuat keputusan yang efektif. Namun, manajemen strategi tidak akan berhasil apabila dijalankan dengan serampangan.<sup>56</sup>

## 2. Konsep Pendistribusian Zakat

### a. Pengertian Pendistribusian Zakat

Menurut Philip Kotler dalam buku Abdul Aziz, distribusi merupakan himpunan perusahaan dan perorangan yang mengambil alih hak atau membantu dalam mengalihkan hak atas barang atau jasa tersebut pindah dari produsen ke konsumen.<sup>57</sup> Kegiatan distribusi memang tidak dijelaskan dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits, tetapi distribusi dalam Islam memiliki dua orientasi, yaitu *pertama*, menyalurkan rezeki (harta kekayaan) untuk diinfaqkan (didistribusikan) demi kepentingan sendiri maupun orang lain, seperti mengeluarkan zakat untuk mensucikan jiwa dan harta, serta mendermakan sebagian harta bendanya. *Kedua*, berkenaan dengan menukar hasil produksi dan daya cipta kepada orang lain yang membutuhkan, agar mendapat laba sebagai wujud pemenuhan kebutuhan atau *bisnis oriented*.<sup>58</sup>

Pendistribusian zakat merupakan pembagian hasil penghimpunan atau pengumpulan zakat kepada 8 *ashnaf* (orang yang berhak menerima zakat) secara adil dan merata. Tujuannya adalah untuk menyejahterakan masyarakat khususnya dalam aspek

<sup>56</sup> Ibid., 24.

<sup>57</sup> Abdul Aziz, *Ekonomi Islam Analisis Mikro dan Makro*, (Yogyakarta: Graha Ilmu), 87.

<sup>58</sup> Ibid, 88.

ekonomi, sehingga dapat menanggulangi kemiskinan serta meningkatkan jumlah *muzzaki* dan menurunkan jumlah *mustahiq*.<sup>59</sup>

#### **b. Orang yang Berhak Menerima Zakat**

Dalam Al-Qur'an surat At-Taubah:60 telah dijelaskan kelompok yang berhak menerima zakat, yang artinya:

*“Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang yang berutang, untuk jalan Allah, dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui, Maha Bijaksana.”*

##### 1) Orang Fakir (*Al-fuqara'*)

*Al-fuqara'* merupakan bentuk jamak dari kata *al-fakir* yang artinya menurut mzhab Syafi'i dan Hanbali adalah orang yang tidak memiliki harta benda dan pekerjaan, tetapi mampu mencukupi kebutuhan sehari-hari. Dia tidak mempunyai ayah-ibu atau keluarga yang dapat membiayainya untuk membeli beberapa keperluan sehari-hari, tetapi dia tidak pernah meminta-minta.<sup>60</sup>

##### 2) Orang Miskin (*Al-masakin*)

*Al-masakin* merupakan bentuk jamak dari kata *al-miskin* yang artinya dia memiliki pekerjaan, tetapi penghasilannya

<sup>59</sup> Sri Nurhayati, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, 80.

<sup>60</sup> Wahbah Al-Zuhayly, *Zakat: Kajian Berbagai Mazhab*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 280.



tidak dapat dipakai atau tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.<sup>61</sup>

### 3) Panitia Zakat (*Al-‘amil*)

Panitia zakat merupakan orang yang bekerja dalam melakukan pengelolaan zakat. Panitia zakat yang dimaksudkan harus bersifat jujur dan mengetahui tentang hukum zakat. Tugas dari panitia zakat adalah mengambil zakat (*al-‘asyir*), penulis (*al-katib*), membagi zakat untuk para *mustahiq*, menjaga harta yang dikumpulkan, orang yang bertugas mengumpulkan pemilik harta kekayaan (*al-hasyir*), orang yang bertugas menaksir orang yang telah memiliki kewajiban berzakat (*al-‘arif*), penghitung binatang ternak, tukang takar, tukang timbang dan penggembala. Bagian yang diberikan kepada panitia zakat merupakan upah atas kerja yang telah dilakukannya.<sup>62</sup>

### 4) Mu'allaf

Yang dimaksud mu'allaf ini yaitu orang-orang yang niatnya masih lemah untuk masuk Islam. Mereka diberi bagian zakat agar niat mereka masuk Islam semakin kuat. Mu'allaf dikelompokkan atas dua macam:

- a) Kafir, yaitu orang yang diharapkan kebaikannya bisa muncul dan orang yang ditakuti kejelekannya.

---

<sup>61</sup> Ibid, 281.

<sup>62</sup> Ibid, 283.

b) Muslim, yaitu orang yang masih lemah niatnya untuk masuk Islam, kepala suku yang dihormati, orang muslim yang tinggal di wilayah orang muslim tetapi berbatasan dengan orang kafir, orang yang mengumpulkan zakat dari suatu kaum yang tidak mau mengeluarkan zakatnya tanpa perantara orang tersebut.<sup>63</sup>

5) Budak (*Riqab*)

Budak yang dimaksud disini yaitu budak muslim yang dijanjikan tuannya untuk dimerdekakan dan tidak memiliki uang untuk membayar tebusan atas diri mereka (*al-mukatabun*).<sup>64</sup>

6) Orang yang Memiliki Utang (*Gharimin*)

Menurut mazhab Abu Hanifah, *gharimin* adalah orang yang memiliki utang, tetapi asset yang dimiliki tidak mencukupi untuk memenuhi utang tersebut. Menurut Imam Maliki, Syafi'i, dan Ahmad, orang yang memiliki utang dibagi kepada dua golongan, yaitu *pertama*, orang yang memiliki utang untuk kemaslahatan dirinya dan keluarga. *Kedua*, orang yang berutang untuk kemaslahatan orang lain.<sup>65</sup> Sedangkan Yusuf Al-Qardhawi mengatakan bahwa *gharimin* adalah orang yang

---

<sup>63</sup> Ibid, 284.

<sup>64</sup> Ibid, 285.

<sup>65</sup> M. Arief Mufraini, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, (Jakarta: Kencana, 2006), 206.

terkena musibah dan bencana, sehingga mutlak adanya kebutuhan yang mendesak.<sup>66</sup>

7) Orang yang Berjuang di Jalan Allah (*Fi Sabilillah*)

Sabil artinya *at-thariq* atau jalan. Sabilillah artinya perjalanan spiritual atau keduniaan yang diupayakan untuk mencapai ridha Allah, baik dalam hal berbau akidah maupun aplikasi mekanisme nilai Islam (perbuatan).<sup>67</sup> Jika diterapkan untuk kondisi ke Indonesiaan, dana *fisabilillah* hanya bisa disalurkan untuk mereka yang berperang di jalan Allah atau lebih tepatnya lagi “dana perang umat”.<sup>68</sup>

8) Orang yang Sedang dalam Perjalanan (*Ibnu Sabil*)

*Ibnu sabil* adalah orang yang sedang bepergian (*musafir*), untuk melaksanakan sesuatu hal yang baik dan tidak termasuk maksiat.<sup>69</sup> Dalam Al-Qur'an, *ibnu sabil* diilustrasikan sebagai bentuk aktivitas yang penting karena Islam senantiasa merangsang untuk melakukan perjalanan dan bepergian dengan beragam motivasi diantaranya adalah bepergian mencari rezeki, perjalanan mencari ilmu, perjalanan berperang dan berjuang di jalan Allah, Perjalanan melaksanakan ibadah haji.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup>Ibid, 207.

<sup>67</sup> Ibid, 209.

<sup>68</sup> Ibid, 211.

<sup>69</sup> Wahbah Al-Zuhayly, *Zakat: Kajian Berbagai Mazhab*, 289.

<sup>70</sup> M. Arief Mufraini, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, 212.

### c. Bentuk-bentuk Pendistribusian Zakat

Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 pasal 26, menjelaskan bahwa pendistribusian zakat dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan.<sup>71</sup> Sebagaimana dicanangkan dalam Buku *Pedoman Zakat* yang diterbitkan Ditjen Bimas Islam dan Urusan Haji Departemen Agama (2002:244), pendistribusian zakat memiliki empat bentuk inovasi, yaitu:<sup>72</sup>

- 1) Konsumtif tradisional, yaitu bentuk distribusi dengan membagikan zakat kepada *mustahiq* untuk dimanfaatkan secara langsung. Misalnya, membagikan zakat fitrah atau zakat mal.
- 2) Konsumtif kreatif, yaitu bentuk distribusi dengan diwujudkan dalam bentuk lain dari barang semula, seperti membagikan alat-alat sekolah atau beasiswa.
- 3) Produktif tradisional, yaitu bentuk distribusi dengan membagikan barang-barang yang produktif, seperti sapi, kambing, dan lainnya.
- 4) Produktif kreatif, yaitu bentuk distribusi dengan diwujudkan dalam bentuk memberikan modal, seperti menambah modal untuk pedagang kecil.

---

<sup>71</sup> Riyantama Wiradhifa dan Desmadi Saharuddin, "Strategi Pendistribusian Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Tangerang Selatan", *Al-Tijary Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, Volume 3 Nomor 1, 2017, 4.

<sup>72</sup> M. Arief Mufraini, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, 153.

Dalam penelitian Afdloluddin, menurut Yusuf Qardhawi dalam bukunya manajemen zakat professional, ada beberapa cara untuk mendistribusikan dana zakat secara professional yaitu:

1) Pola Pendistribusian Produktif

Pola penyaluran produktif merupakan penyaluran atau pendistribusian zakat dengan target dapat merubah *mustahiq* (orang yang menerima zakat) menjadi *muzakki* (orang yang membayar zakat). Pola penyaluran produktif adalah pola pendistribusian zakat kepada *mustahiq* untuk kepentingan aktivitas suatu usaha atau bisnis.<sup>73</sup>

Model ini pernah dilakukan oleh Nabi, yaitu beliau pernah memberikan zakat kepada fakir sebanyak dua dirham untuk makan dan satu dirham untuk pembelian kapak sebagai alat untuk bekerja. Hal tersebut dilakukan beliau agar si fakir tersebut hidup dengan tidak bergantung kepada orang lain.

2) Pendistribusian Secara Lokal

Sesuai dengan konsep otonomi daerah, yaitu *mustahiq* di wilayah masing-masing lebih diprioritaskan daripada *mustahiq* di wilayah lain. Masing-masing daerah lebih diprioritaskan untuk mendapatkan zakat dari orang kaya setempat melalui lembaga amil zakat dimana masyarakat tersebut tinggal. Hal tersebut sudah sesuai dengan petunjuk Islam dalam

---

<sup>73</sup> Afdloluddin, "Analisis Pendistribusian Dana Zakat bagi Pemberdayaan Masyarakat", *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Walisongo Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2015, 54.

membelanjakan perolehan zakat yang konsepnya arif dan bijaksana, sejalan dengan konsep manajemen dan politik keuangan yang modern.<sup>74</sup>

### 3) Pendistribusian yang Adil Terhadap Semua Golongan

Yang dimaksud pendistribusian adil terhadap semua golongan adalah keadilan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan hak, besarnya kebutuhan, dan kemaslahatan Islam yang tertinggi.<sup>75</sup>

#### d. Tujuan Pendistribusian Zakat

Tujuan distribusi zakat dibagi menjadi dua, yaitu:<sup>76</sup>

- 1) Agar kekayaan tidak terpusat kepada sebagian kecil masyarakat, tetapi terus diperluas ke seluruh masyarakat.
- 2) Berbagai faktor produksi yang bersumber dari kekayaan nasional harus dibagi secara adil kepada masyarakat.

### 3. Konsep Zakat

#### a. Pengertian Zakat

Dari segi bahasa, zakat berasal dari kata *zaka* (bentuk *madar*) yang artinya berkah, tumbuh, bersih, suci dan baik.<sup>77</sup> Zakat memiliki beberapa arti, yaitu *al-barakatu* yang artinya keberkahan,

<sup>74</sup> Ibid., 55.

<sup>75</sup> Ibid., 56.

<sup>76</sup> Ibid., 60.

<sup>77</sup> Jakra Hadepa Riyadi, Wahidah Rahman Noor Malitasari, *Pendidikan Inklusi dan Pendayagunaan Zakat*, (Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group, 2019), 47.



*al-namaa* artinya pertumbuhan dan perkembangan, *ath-thaharatu* artinya kesucian, dan *ash-shalahu* artinya keberesan.<sup>78</sup>

Secara istilah, zakat adalah memberikan sebagian harta yang telah mencapai nisab kepada pihak yang telah ditetapkan oleh syara' dengan kadar tertentu.<sup>79</sup> Zakat adalah bagian dari harta dengan persyaratan tertentu, Allah SWT mewajibkan kepada pemiliknya, untuk diserahkan kepada yang berhak menerimanya, dengan beberapa persyaratan tertentu.<sup>80</sup>

Dalam Pasal 1 angka 2 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, definisi zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam. Zakat merupakan ibadah sekaligus amal sosial kemanusiaan dan permasyarakatan yang dapat berkembang sesuai dengan perkembangan umat manusia.<sup>81</sup>

#### **b. Syarat Wajib Zakat**

Menurut Az-Zuhaili (2017: 172) dalam buku Sri Nurhayati, syarat-syarat wajib zakat adalah:<sup>82</sup>

<sup>78</sup> Didin Hafidhuddin, *Zakat dalam Perekonomian Modern*, (Depok: Gema Insani, 2008), 7.

<sup>79</sup> Jakra Hadepa Riyadi, Wahidah Rahman Noor Malitasari, *Pendidikan Inklusi dan Pendayagunaan Zakat*, 47.

<sup>80</sup> Didin Hafidhuddin, *Zakat dalam Perekonomian Modern*, 7.

<sup>81</sup> Sony Santoso, Rinto Agustino, *Zakat sebagai Ketahanan Nasional*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018), 4.

<sup>82</sup> *Ibid.*, 23.

- 1) Islam
- 2) Merdeka
- 3) Aqil baligh
- 4) Kondisi harta wajib dizakati
- 5) Mencapai nishab
- 6) Kepemilikan harta secara sempurna
- 7) Cukup haulnya
- 8) Tidak ada utang
- 9) Lebih dari kebutuhan pokok.

**c. Macam-macam Zakat**

Berdasarkan macamnya, zakat dibagi menjadi 2, yaitu:

1) Zakat Fitrah

Zakat fitrah merupakan harta yang wajib dikeluarkan oleh setiap muslim disebabkan karena berakhirnya puasa pada bulan Ramadhan. Zakat tersebut dikeluarkan dan disalurkan kepada yang berhak menerimanya pada bulan Ramadhan sebelum tanggal 1 Syawal (hari raya Idul Fitri).<sup>83</sup>

Dalam buku Qodariyah Berkah, zakat fitrah secara etimologi menurut Yusuf Qardhawi adalah zakat yang diwajibkan pada bulan Ramadhan, sedangkan secara terminology zakat fitrah merupakan zakat yang wajib dikeluarkan berdasarkan jumlah anggota keluarga, baik laki-

---

<sup>83</sup> Sony Santoso, Rinto Agustino, *Zakat sebagai Ketahanan Nasional*, 14.

laki maupun perempuan, kecil maupun dewasa, dan dikeluarkan pada bulan Ramadhan.<sup>84</sup>

## 2) Zakat Mal

Zakat mal merupakan zakat yang dikeluarkan untuk mensucikan harta, apabila harta tersebut telah memenuhi syarat-syarat wajib zakat. Menurut Yusuf Qardhawi dalam buku Sony Santoso dan Rinto Agustino, kekayaan yang wajib dizakati yaitu zakat binatang ternak, zakat emas dan perak, zakat dagang, zakat pertanian, madu dan produksi hewan, barang tambang dan hasil laut, investasi pabrik/gedung, dan zakat pendapatan usaha (profesi).<sup>85</sup>

Menurut pendapat M.A Mannan dalam buku Qodariyah Berkah, prinsip-prinsip zakat mal adalah sebagai berikut:

- a) Prinsip keyakinan keagamaan, yaitu orang yang membayar zakat merupakan salah satu manifestasi dari keyakinan agamanya.
- b) Prinsip pemerataan dan keadilan, yaitu tujuan sosial zakat adalah membagi kekayaan yang diberikan Allah SWT kepada manusia dengan adil dan merata.
- c) Prinsip produktivitas, yaitu zakat memang harus dibayar karena milik tertentu telah menghasilkan produk tertentu setelah lewat jangka waktu tertentu.

<sup>84</sup> Qodariyah Barkah, dkk, *Fikih Zakat, Sedekah dan Wakaf*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2020), 53.

<sup>85</sup> Sony Santoso, Rinto Agustino, *Zakat sebagai Ketahanan Nasional*, 17.

- d) Prinsip nalar, yaitu zakat harta yang menghasilkan memang sudah seharusnya dikeluarkan.
- e) Prinsip kebebasan, yaitu zakat hanya dikeluarkan atau dibayar oleh orang yang merdeka.
- f) Prinsip etika dan kewajaran, zakat tidak dipungut secara semena-mena, tetapi sesuai dengan syariat Islam.<sup>86</sup>

#### d. Tujuan Zakat

Tujuan yang ingin dicapai oleh umat Islam dalam kewajiban berzakat adalah:<sup>87</sup>

- 1) Mengangkat derajat fakir miskin dan membantu pemecahan masalah dari *gharimin*, *ibnu sabil* dan *mustahiq*.
- 2) Membina tali persaudaraan sesama umat Islam.
- 3) Menghilangkan sifat kikir, iri dan dengki.
- 4) Mendidik manusia untuk disiplin dalam kewajiban membayar zakat dan menyerahkan hak kepada yang berhak menerimanya.
- 5) Sarana pemerataan pendapatan (rezeki) untuk mencapai keadilan sosial.

### C. Kajian Pustaka

Pertama, jurnal Riyantana Wiradhifa dan Desmani Saharuddin (2017), “Strategi Pendistribusian Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Tangerang Selatan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pendistribusian ZIS di

<sup>86</sup> Qodariyah Barkah, dkk, *Fikih Zakat, Sedekah dan Wakaf*, 111.

<sup>87</sup> Elsi Kartika Sari, *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006),

BAZNAS Kota Tangerang Selatan melakukan kegiatan bebas *riba* dan *gharar*. BAZNAS Kota Tangerang Selatan juga menentukan proporsi dalam pendistribusian ZIS dari UPZ, BAZCAM, UPZ Instansi sebesar 20% dalam bentuk zakat fitrah dan 94,5% dalam bentuk zakat *maal*. Dalam strategi pendistribusian, BAZNAS Kota Tangerang Selatan melakukan penetapan strategi dengan menyusun kekuatan dan kelemahan internal melalui RAKER, implementasi strategi berdasarkan kegiatan dari RAKER, dan mengevaluasi dari rencana *pentasharufan* untuk tahun berikutnya, serta menganalisis SWOT yaitu melakukan pendekatan personal kepada masyarakat dan menggunakan fasilitas yang ada, agar internal BAZNAS dapat terlihat oleh eksternal. Aplikasi pendistribusian ZIS di BAZNAS Kota Tangerang Selatan mempunyai tiga jenis pendistribusian yaitu konsumtif tradisional dengan mendistribusikan zakat fitrah, produktif tradisional dengan mendistribusikan bantuan beasiswa dan produktif kreatif dengan mendistribusikan bantuan modal dan peningkatan ekonomi umat. Jenis pendistribusian ZIS tersebut dituang dalam 3 program pokok yaitu Program Tangsel Cerdas, Program Tangsel Modern, Program Tangsel Religius untuk lima *asnaf*, yaitu fakir, miskin, *gharimin*, *muallaf*, *ibnu sabil*, dan *fii sabillillah*.<sup>88</sup>

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang strategi pendistribusian. Sedangkan perbedaannya yaitu dalam penelitian terdahulu meneliti BAZNAS, sedangkan dalam

---

<sup>88</sup> Riyantama Wiradhifa dan Desmadi Saharuddin, "Strategi Pendistribusian Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Tangerang Selatan, 16.

penelitian ini meneliti Lembaga Amil Zakat. Selain itu, penelitian terdahulu pendistribusian dengan menggunakan dana zakat, infaq dan sedekah, sedangkan dalam penelitian ini pendistribusian dana zakat saja.

Kedua, jurnal Agum Restu Alam, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan (2019), “Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat, Infak dan Sedekah dalam Pengentasan Kemiskinan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pendayagunaan MAI pada tahapan analisis lingkungan telah dilakukan untuk memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman sehingga proses pendayagunaan dapat mengentaskan kemiskinan. Tahapan formulasi strategi berupa perumusan visi, tujuan, strategi, dan kebijakan telah diprogram secara sistematis. Selanjutnya implementasi strategi dengan membuat lima program utama yang dibuat secara matang dan professional. Terakhir tahapan evaluasi dan pengendalian strategi dengan melakukan evaluasi secara berkala dan sistematis sehingga pengendalian program dapat dilakukan dengan baik sesuai prosedur.<sup>89</sup>

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu menggunakan konsep pendayagunaan, sedangkan penelitian ini menggunakan konsep pendistribusian.

Ketiga, jurnal Siti Mardiah (2018), “Manajemen Strategi BAZNAS dalam Pengelolaan Dana Filantropi Islam”. Hasil penelitian menunjukkan

---

<sup>89</sup> Agum Restu Alam, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan, “Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan”, 363.



bahwa manajemen strategi yang dilakukan BAZNAS meliputi perencanaan strategi dengan merumuskan strategi meliputi visi, misi, dan tujuan dari perusahaan, pengembangan strategi dan pengarahannya dengan memperhatikan analisis lingkungan yang ada untuk melihat peluang dan ancaman. Kedua implementasi strategi BAZNAS dilakukan dengan membuat program-program kerja di bidang pendidikan dan dakwah, bidang kesehatan dan sosial kemanusiaan, bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan, bidang administrasi, SDM dan umum. Sementara evaluasi strategi adalah evaluasi terhadap program kerja yang direncanakan dan dilaksanakan BAZNAS dengan memperhatikan target dan sasaran kerja yang ingin dicapai.<sup>90</sup>

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu menggunakan konsep pengelolaan dana filantropi Islam, sedangkan penelitian ini menggunakan konsep pendistribusian dana zakat.

Keempat, jurnal Anisah, Akhmad Hulaify, Zakiyah (tt), "Manajemen Syariah dalam Pengumpulan dan Penyaluran Dana ZIS Rumah Zakat untuk Anak Yatim Dhuafa di Banjarmasin". Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses manajemen Rumah Zakat dalam pengumpulan dan penyaluran dana disini adalah dengan pengelolaan yang berupa pengumpulan dana, lalu perencanaan dan pelaksanaan yang berupa

---

<sup>90</sup> Siti Mardiah, "Manajemen Strategi BAZNAS dalam Pengelolaan Dana Filantropi Islam", Jurnal I-Finance Vol. 4 No 1 Juni 2018.

penawaran secara *online* maupun *offline* kepada para *muzakki* yang akan dilakukan team Rumah Zakat melalui program beasiswa juara untuk anak yatim dhuafa, setelah perencanaan akan diadakan pengawasan dalam bentuk proses penyaluran dana dan pembinaan yang akan diberikan kepada anak yatim dhuafa.<sup>91</sup>

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu membahas mengenai pengumpulan dan penyaluran, sedangkan penelitian ini hanya penyaluran saja. Selain itu, penelitian terdahulu meneliti Rumah Zakat yang berfokus pada anak yatim dhuafa, sedangkan penelitian ini meneliti Lembaga Amil Zakat.

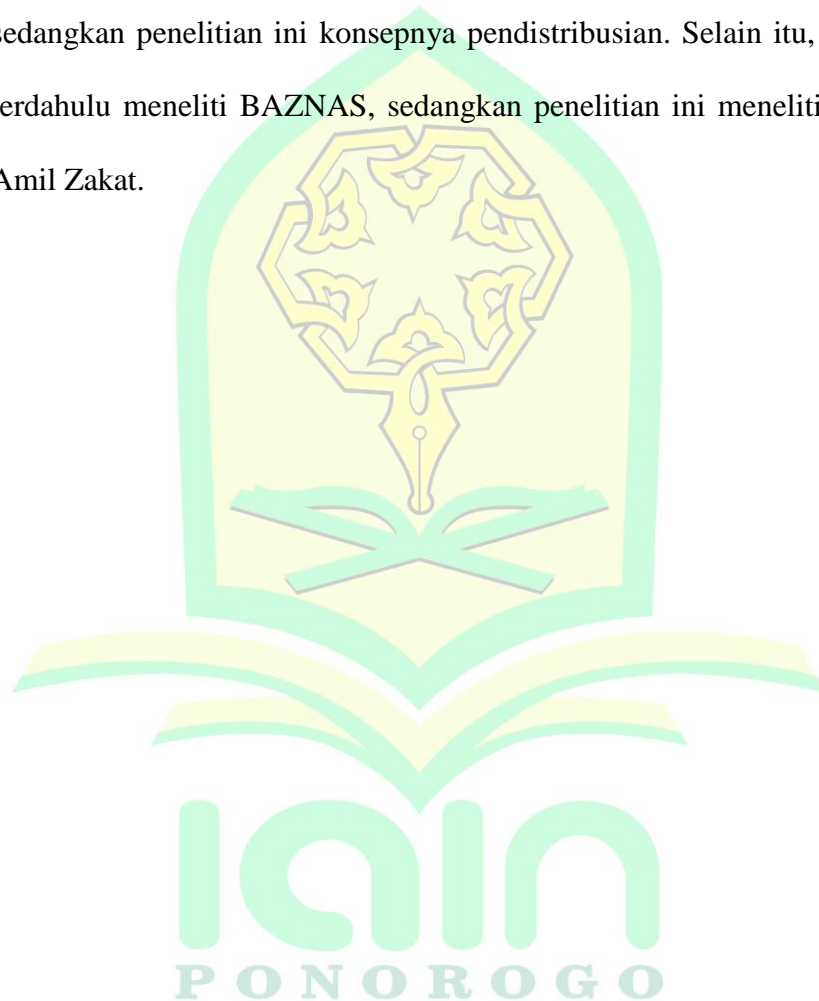
Kelima, jurnal Selamat Riyadi (2020), “Strategi Distribusi Zakat dan Pemberdayaan Mustahik: Studi Kasus BAZNAS Kota Mataram”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pendistribusian dana zakat oleh BAZNAS Kota Mataram masih kurang optimal, terutama dalam pemberdayaan mustahiq di kota Mataram. Strategi manajemen yang dilakukan dalam pendistribusian dana zakat masih belum menimbulkan dampak signifikan yang dirasakan oleh mustahik sendiri, karena kurangnya sosialisasi secara langsung. Hal ini menimbulkan kurangnya

---

<sup>91</sup> Anisah, Akhmad Hulaify, Zakiyah, “Manajemen Strategi Syariah dalam Pengumpulan dan Penyaluran Dana ZIS Rumah Zakat untuk Anak Yatim Dhuafa di Banjarmasin.”, Jurnal Ekonomi Syariah, Fakultas Studi Islam, Universitas Islam Kalimantan, tt.

pemahaman dan kepercayaan *muzakki* dalam menyalurkan harta zakatnya melalui BAZNAS Kota Mataram.<sup>92</sup>

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang strategi distribusi. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu menggunakan konsep pemberdayaan, sedangkan penelitian ini konsepnya pendistribusian. Selain itu, penelitian terdahulu meneliti BAZNAS, sedangkan penelitian ini meneliti Lembaga Amil Zakat.



---

<sup>92</sup> Selamat Riyadi, "Strategi Distribusi Zakat dan Pemberdayaan Mustahik: Studi Kasus Baznas Kota Mataram", 125.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*). Penelitian ini dikatakan *field research* karena peneliti mencari data langsung ke lapangan untuk meneliti bagaimana masalah yang terjadi di lapangan. Keikutsertaan peneliti di lapangan mutlak diperlukan karena peneliti bertindak sebagai aktor sekaligus pengumpul data.

Sedangkan untuk pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*<sup>93</sup> yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci.<sup>94</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif studi kasus dimana pengumpulan data didapat dari wawancara, observasi dan dokumentasi di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

#### B. Lokasi dan Tempat Penelitian

Lokasi yang dijadikan objek penelitian adalah Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sedekah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) Kecamatan Babadan yang beralamatkan di Jalan Arif Rahman Hakim, Cekok, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo Jawa Timur 63491.

---

<sup>93</sup> Paradigma yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang utuh, kompleks, dinamis, penuh makna, dan hubungan gejala yang bersifat interaktif.

<sup>94</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 9.

### C. Data dan Sumber Data

#### 1. Data

Data adalah fakta-fakta empirik yang dikumpulkan oleh peneliti untuk memecahkan suatu masalah atau jawaban dari pertanyaan dalam sebuah penelitian. Data penelitian dapat berasal dari berbagai sumber yang dikumpulkan oleh peneliti selama penelitian berlangsung. Data merupakan suatu yang belum memiliki arti bagi penerimanya dan masih memerlukan beberapa pengolahan.<sup>95</sup> Dalam penelitian ini, diperlukan data yang relevan dengan permasalahan yang ada, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

#### 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### a. Data Primer

Data primer adalah peneliti mendapatkan data-data penelitian langsung dari informan. Data primer merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya, bisa disebut sebagai data asli yang sifatnya terbaru (*up to date*).<sup>96</sup>

Dalam penelitian ini, sumber data primer diperoleh langsung dari hasil wawancara kepada Bapak Arif Muhaimin selaku ketua lembaga dan Bapak Muhammad Lukman Hakim

---

<sup>95</sup> Sandu Siyoto, M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 67.

<sup>96</sup> *Ibid.*, 68.

selaku sekretaris di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui buku, jurnal atau skripsi yang relevan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder didapatkan dari catatan, buku dan dokumen yang ada di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Selain itu, peneliti menggunakan literature buku, jurnal maupun karya ilmiah yang berkaitan dengan manajemen strategi pendistribusian dana zakat.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.<sup>97</sup> Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.<sup>98</sup> Dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan oleh peneliti menggunakan wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah peneliti

---

<sup>97</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 104.

<sup>98</sup> *Ibid.*, 114.



melakukan wawancara dengan menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan tertulis.<sup>99</sup> Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman secara sistematis namun tetap berpedoman pada garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.<sup>100</sup> Peneliti melakukan wawancara kepada pimpinan lembaga yaitu Bapak Arif Muhaimin dan sekretaris yaitu Bapak Muhammad Lukman Hakim di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

## 2. Observasi

Observasi merupakan suatu kegiatan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyajikan gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, obyek, kondisi atau suasana tertentu.<sup>101</sup>

Observasi yang akan dilakukan adalah dengan mengamati pelaksanaan pendistribusian zakat dan strategi pendistribusian yang dilakukan oleh LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

## 3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari

---

<sup>99</sup> Ibid., 115.

<sup>100</sup> Ibid., 116.

<sup>101</sup> Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2019), 32.

penggunaan metode observasi dan wawancara.<sup>102</sup> Dokumentasi dalam penelitian ini juga bertujuan sebagai data penunjang. Dokumentasi yang akan dilakukan peneliti adalah mengumpulkan data berupa dokumen pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

### **E. Teknik Pengecekan dan Keabsahan Data**

Agar peneliti dapat memperoleh keabsahan data atau pembuktian kebenaran temuan hasil, peneliti menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

#### **1. Perpanjangan Pengamatan**

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, melakukan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Perpanjangan pengamatan juga akan membuat hubungan antara peneliti dengan informan akan semakin terbentuk keakraban, keterbukaan, dan saling mempercayai, sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan.<sup>103</sup>

#### **2. Peningkatan Ketekunan**

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan lebih cermat dan berkesinambungan. Meningkatkan ketekunan ibarat pengecekan kembali terhadap data apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak, peneliti juga dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Untuk

---

<sup>102</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 124.

<sup>103</sup> Ibid, 186.

meningkatkan ketekunan, bekal peneliti adalah membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi terkait dengan penemuan yang diteliti.<sup>104</sup>

### 3. Triangulasi

Triangulasi dalam keabsahan data berarti pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Terdapat tiga triangulasi yaitu:<sup>105</sup>

- a. Triangulasi sumber yaitu menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.
- b. Triangulasi teknik yaitu menguji keabsahan data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama, tetapi dengan teknik yang berbeda, misalnya dengan wawancara, lalu observasi, atau dokumentasi.
- c. Triangulasi waktu yaitu menguji keabsahan data dengan cara melakukan wawancara atau observasi atau teknik lain dalam waktu yang berbeda.

### F. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengolah dan menyimpulkan data. Dalam penelitian ini, pengolahan data meliputi tiga hal, yaitu:<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Ibid, 188.

<sup>105</sup> Ibid, 191.

<sup>106</sup> Aji Damanhuri, *Metodologi Penelitian Mu'amalah*, (Ponorogo: STAIN Press, 2010),

1. *Editing*, yaitu pemeriksaan kembali terhadap semua data yang terkumpul terutama dari segi kelengkapannya, kejelasan makna atau maksud, dan kesesuaian dan keseragaman kesatuan atau kelompok data.
2. *Organizing* (Pengorganisasian Data), yaitu menyusun dan mensistematiskan data-data yang diperoleh dalam rangka paparan yang sudah direncanakan sesuai rumusan masalah.
3. *Analizing* (Analisa Data), yaitu menganalisa data yang terkumpul sebagai dasar dalam penarikan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>107</sup>

Adapun teknik yang dilakukan dalam analisis data menurut Miles dan Huberman (1984) dalam buku Sugiyono adalah sebagai berikut:

---

<sup>107</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 131.

### 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data berarti merangkum, memilih dan memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya apabila diperlukan.<sup>108</sup>

### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Selain itu, penyajian data dapat dilakukan dengan teks yang bersifat naratif, grafik, matrik, *network* (jejaring kerja). Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.<sup>109</sup> Dalam penelitian ini, display data dilakukan dengan mengolah data menjadi teks naratif dan uraian singkat berdasarkan reduksi data.

### 3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan, mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi

---

<sup>108</sup> Ibid., 135.

<sup>109</sup> Ibid., 137.

mungkin juga tidak.<sup>110</sup> Penarikan kesimpulan dilakukan dengan memaknai hasil dari display data yang telah disajikan.



---

<sup>110</sup> Ibid., 142.



## BAB IV

### DATA DAN ANALISA DATA

#### A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 1. Sejarah LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo

Lahir dan berdirinya Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sedekah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) adalah sebagai amanat dari Mukhtamar Nahdlatul Ulama (NU) yang ke-31, di Asrama Haji Donohudan, Boyolali, Jawa Tengah. LAZISNU lahir pada tahun 2004 (1425 Hijriyah) dengan Ketua Pengurus Pusat pertama yaitu Prof. Dr. H. Fathurrahman Rauf, M. A., yakni seorang akademisi dari Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta. LAZISNU secara yuridis-formal diakui oleh dunia perbankan dan dikukuhkan oleh Surat Keputusan (SK) Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2005.

Pada tahun 2010 (1431 Hijriyah) dilakukan Mukhtamar Nahdlatul Ulama (NU) ke-32 di Makassar, Sulawesi Selatan, memberikan amanah kepada KH. Masyuri Malik sebagai Ketua Pengurus Pusat LAZISNU menggantikan Prof. Dr. H. Fathurrahman Rauf, M. A. Masa kepengurusan KH. Masyuri Malik yaitu 5 tahun dari tahun 2010-2015 beliau dipercaya untuk memimpin LAZISNU yang diperkuat oleh SK Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU) No. 14/A.II.04/6/2010 tentang Susunan Pengurus LAZISNU periode 2010-2015.

Selanjutnya, tahun 2015 (1436 Hijriyah) masa kepengurusan tahun 2015-2020 diketuai oleh Syamsul Huda dengan berdasarkan Surat Keputusan Nomor 15/A.II.04/09/2015. Pada tahun 2016 (1437 Hijriyah) LAZISNU menerapkan Sistem Manajemen ISO 9001:2015, untuk meningkatkan kinerja dan meraih kepercayaan masyarakat. Sistem Manajemen ISO 9001:2015 dikeluarkan oleh badan sertifikasi NQA dan UKAS *Management System* dengan nomor sertifikat: 49224 yang telah diterbitkan pada tanggal 21 Oktober 2016, dengan komitmen MANTAP (Modern, *Akuntable*, Transparan, Amanah dan Profesional).

Sampai saat ini, LAZISNU telah memiliki jaringan pelayanan dan pengelola zakat, infaq dan sedekah di 12 negara, 34 provinsi, dan 376 kabupaten/kota di Indonesia. LAZISNU sebagai lembaga filantropi akan selalu berupaya meningkatkan kepercayaan para donator yang semua sistem pencatatan dan penyaluran akan bisa dilihat secara *real time* melalui sistem IT.<sup>111</sup>

LAZISNU adalah lembaga amil, zakat, infaq, dan sedekah di bawah naungan Nahdlatul Ulama (NU) dan merupakan Lembaga Amil Zakat berskala nasional yang memiliki wewenang melakukan pengumpulan, pengelolaan dan pendistribusian zakat, infaq dan sedekah di seluruh wilayah Indonesia berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 255 Tahun 2016 tentang Pemberian

---

<sup>111</sup> <https://nucare.id/tentang> diakses tanggal 21 Maret 2021.

Izin Kepada Yayasan Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sedekah Nahdlatul Ulama sebagai Lembaga Amil Zakat berskala Nasional.<sup>112</sup>

Adapun sejarah berdirinya LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo karena adanya struktur organisasi dari Nahdlatul Ulama (NU), maka didirikan LAZISNU ditiap-tiap cabang atau wilayah Kecamatan sebagai lengan jauh dari LAZISNU pusat.<sup>113</sup> LAZISNU Kecamatan Babadan beralamatkan di Jalan Arif Rahman Hakim, Cekok, Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo, yang diketuai oleh Bapak Arif Muhaimin.

LAZISNU Kecamatan Babadan bertugas membantu LAZISNU Kabupaten Ponorogo dalam mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat, infaq, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. LAZISNU Kecamatan Babadan berkewajiban untuk melakukan pembukuan dan pengadministrasian perolehan zakat, infaq, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya, memberikan bukti setoran zakat, infaq, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya kepada setiap muzaki, menyampaikan laporan pelaksanaan zakat, infaq, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya kepada LAZISNU Kabupaten Ponorogo setiap 6 bulan atau akhir tahun, serta mendukung dan melaksanakan program LAZISNU Kabupaten Ponorogo.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> Surat Keputusan Nomor: 076/SK/PC-LAZISNU/V/2020.

<sup>113</sup> Arif Muhaimin, *Hasil Wawancara*, Sabtu, 20 Maret 2021 pukul 08.00 WIB.

<sup>114</sup> Surat Keputusan Nomor: 076/SK/PC-LAZISNU/V/2020.

## 2. Visi dan Misi

Visi:

Bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat (zakat , infaq, sedekah *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) dan dana sosial lainnya) yang didayagunakan secara amanah dan professional untuk pemberdayaan umat.

Misi:

- 1) Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan sedekah dengan rutin dan tepat.
- 2) Mengumpulkan atau menghimpun dan mendayagunakan dana zakat, infaq dan sedekah secara professional, transparan, tepat guna dan tepat sasaran.
- 3) Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak.

## 3. Struktur Organisasi LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo<sup>115</sup>

Penasehat : KH. Romdhloni Fahrur

KH. Abdurrohim, M.Pd.I.

H. Nur Suhamdi

K. Hadi Asfahan

H. Ir. Rahmad Iriyanto

---

<sup>115</sup> Surat Keputusan Nomor: 076/SK/PC-LAZISNU/V/2020.

Ketua	: H. Arif Muhaimin
Wakil Ketua	: Drs. Siswondo
Sekretaris	: Muhammad Lukman Hakim
Wakil Sekretaris	: Agung Priyanto, S.E.
Bendahara	: Suryanto
Wakil Bendahara	: Suyudi, S.Ag.
Divisi Penghimpunan	: Drs. Mujiyono
	K. Syamsi
	Bambang Wiranto
Divisi Penyaluran	: Sugiharto
	Erik Kurniawan
	Jamal

## **B. Data Khusus**

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari wawancara dengan 2 orang narasumber yaitu, Bapak Arif Muhaimin selaku ketua LAZISNU Kecamatan Babadan dan Bapak Muhammad Lukman Hakim selaku sekretaris LAZISNU Kecamatan Babadan. Berikut hasil penjabaran wawancara yang telah diperoleh peneliti.

### **1. Pengamatan Lingkungan dan Perencanaan Pendistribusian Dana Zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan**

Tahap pertama dalam manajemen strategi adalah dengan pengamatan lingkungan. Pengamatan lingkungan dilakukan dengan mengamati situasi internal dan eksternal lembaga, meliputi kekuatan

(*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Dengan pengamatan lingkungan nantinya dapat diketahui gambaran umum yang tepat mengenai situasi lembaga tersebut. Seperti hasil wawancara peneliti dengan Bapak Muhammad Lukman Hakim selaku sekretaris LAZISNU Kecamatan Babadan:

“Kekuatannya adalah adanya kerja sama dengan ranting-ranting Nahdlatul Ulama (NU) se-Kecamatan Babadan. Kelemahannya yaitu pendistribusian dana zakat masih bersifat konsumtif, dimana dana zakat diberikan langsung berupa uang tunai kepada *mustahiq*, belum ada pemberdayaan untuk ke produktif. Peluangnya yaitu mengambil hati para pengusaha dan aghnia untuk berzakat di LAZISNU Kecamatan Babadan. Sedangkan ancamannya yaitu masih banyak masyarakat yang belum berzakat melalui LAZISNU Kecamatan Babadan, masyarakat lebih memilih membayar zakat ke saudara atau tetangganya daripada melalui lembaga, banyaknya pesaing lembaga lain yang lebih diketahui oleh masyarakat luas, dan teknologi informasi yang semakin canggih.”<sup>116</sup>

Selanjutnya, ditambahkan oleh Bapak Arif Muhaimin selaku ketua LAZISNU Kecamatan Babadan mengatakan:

“Faktor pendukung pendistribusian dana zakat yaitu adanya koordinasi dengan ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU) se-Kecamatan Babadan, karena ketua ranting yang mengetahui benar dan paham masyarakat yang membutuhkan di lingkungannya. Hal tersebut dilakukan agar pendistribusian dana zakat lebih terkoordinir secara organisasi dan struktural. Alhamdulillah, ketua ranting memberikan *support* dan bahkan ada beberapa yang minta tambahan, artinya semakin luas daerah cakupan yang menjadi tanggungjawab LAZISNU Kecamatan Babadan. Sedangkan faktor penghambat dalam pendistribusian dana zakat yaitu belum bisa meng-*update* data *mustahiq*, yang kemarin sudah dapat, apakah ada lagi yang baru. Memang kami belum bisa mendata *mustahiq* secara *real*. Termasuk yang fii sabilillah, dari data terbaru atau petanya masih sebatas dari kacamata yang bisa kami lihat.”<sup>117</sup>

<sup>116</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

<sup>117</sup> Arif Muhaimin, *Wawancara*, 20 Maret 2021.



Setelah mengamati situasi lingkungan internal dan eksternal lembaga, tahap manajemen strategi yang kedua yaitu perencanaan strategi. Perencanaan strategi dilakukan dengan perumusan visi dan misi. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Lukman Hakim:

“Visi dan misi dari LAZISNU Kecamatan Babadan mengikuti visi dan misi dari LAZISNU pusat. Visinya adalah bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat (zakat, infaq, sedekah, CSR dan dana sosial lainnya) yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk pemberdayaan umat. Sedangkan misinya adalah mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan shadaqah dengan rutin dan tepat, mengumpulkan atau menghimpun dan mendayagunakan dana zakat, infaq dan shadaqah secara profesional, transparan, tepat guna dan tepat sasaran, serta menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak.”<sup>118</sup>

Bapak Arif Muhaimin menambahkan, bahwa:

“Sebenarnya untuk visi dan misi mengikuti LAZISNU pusat. Tetapi jika ditanya lebih jauh terkait dengan visi dan misi LAZISNU yang kecil, kami sebenarnya kalau masalah visi yaitu menjalankan syariat agama, dalam pengertian mengkoordinir para *muzakki* untuk membayar zakat dan menyalurkan zakat tersebut kepada orang yang berhak menerimanya (*mustahiq*). Kalau misinya adalah bagaimana dana dari *muzakki* cepat tersalurkan dan bisa dinikmati oleh para *mustahiq*.”<sup>119</sup>

Selanjutnya wawancara mengenai proses penghimpunan dana di LAZISNU Kecamatan Babadan, disampaikan oleh Bapak Arif Muhaimin selaku ketua lembaga, sebagai berikut:

“Kalau di LAZISNU Kecamatan Babadan, zakat yang dikelola adalah zakat maal, infaq dan sedekah. Untuk proses penghimpunan dana, kami pertama mencari *muzakki* yang berniat untuk

<sup>118</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

<sup>119</sup> Arif Muhaimin, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

menyalurkan zakat, infaq atau sedekahnya melalui LAZISNU Kecamatan Babadan. Caranya adalah tentunya dengan bersilaturahmi kepada yang bersangkutan, apakah bersedia atau tidak. Kemudian kalau bersedia, ditanya mau membayar zakat, infaq atau sedekah, lalu dijadwalkan mau membayar tiap bulan atau sesuai dengan kesepakatan antara *muzakki* dengan divisi pengumpulan.”<sup>120</sup>

Adapun kebijakan yang ada di LAZISNU Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo, sesuai dengan wawancara dengan Bapak Arif Muhaimin, yaitu:

“Kebijakan umum di LAZISNU Kecamatan Babadan adanya rencana kerja tahunan yaitu prinsipnya kami mengacu pada visi dan misi. Jadi di awal tahun kami rundingan bahwasanya estimasi dana yang kami kumpulkan kira-kira berapa, misalnya x juta. Kemudian dari situ program-program yang telah kami lakukan ditahun sebelumnya akan kami jalankan lagi ditahun-tahun mendatang. Tentunya dengan modifikasi. Sedangkan untuk rencana anggaran tahunan tidak ada, karena kami bukan *project*. Anggaran berbasis kepada perolehan dana saat itu.”<sup>121</sup>

Hal tersebut ditambahkan oleh Bapak Muhammad Lukman Hakim, mengatakan bahwa “kebijakan yang ada di LAZISNU Kecamatan Babadan adalah dana zakat harus benar-benar tersalurkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya. PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak boleh ada yang menerimanya. Sedangkan dana infaq dialokasikan untuk dana operasional.”<sup>122</sup>

Bapak Arif Muhaimin mengatakan terkait perkembangan dana yang masuk atau penerimaan dana dari tahun ke tahun, beliau menjelaskan:

---

<sup>120</sup> Arif Muhaimin, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

<sup>121</sup> Ibid.,

<sup>122</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

“ya kalau sepanjang yang kami fahami hingga saat ini, dari data-data yang sudah ada, menurut kami ya ada peningkatan. Dari dulu yang semula hanya beberapa juta, sekarang sudah puluhan juta. Artinya bahwa kepercayaan masyarakat terhadap LAZISNU Kecamatan Babadan semakin meningkat. Dapat dikatakan pula jumlah *muzakki* semakin banyak dan nilai yang diberikan atau dipercayakan kepada kami juga bertambah. Jadi, *muzakki* semakin luas dari tahun sebelumnya.”<sup>123</sup>

## 2. Pelaksanaan Pendistribusian Dana Zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan

Pelaksanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan adalah sebagai berikut, yaitu peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Muhammad Lukman Hakim:

“Pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan masih bersifat konsumtif dimana pendistribusian dana zakat secara langsung diperuntukkan bagi mereka yang membutuhkan. Pendistribusian dana zakat akan dilakukan jika dana zakat yang terkumpul telah mencapai Rp. 6.000.000,00. Biasanya dalam satu tahun, pendistribusian dana zakat dilakukan 2x. Dana zakat tersebut nantinya didistribusikan ke 15 desa yang ada di Kecamatan Babadan, per desa ada 4 *mustahiq* yang akan menerima dana zakat tersebut, dan 1 *mustahiq* mendapat Rp. 100.000,00.”<sup>124</sup>

Bapak Arif Muhaimin, selaku ketua LAZISNU Kecamatan Babadan mengatakan, sebagai berikut:

“Pendistribusian dana zakat disesuaikan dengan yang ditentukan oleh agama yaitu diberikan kepada 8 golongan *ashnaf*. Tetapi di LAZISNU Kecamatan Babadan lebih diprioritaskan ke golongan fakir, miskin dan fii sabilillah. Nanti dari fakir miskin dipilih per desa nya berapa orang, ditentukan oleh ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU) dari masing-masing desa. Pendistribusian dana zakat dilakukan jika dana telah terkumpul sekitar Rp. 6.000.000,00. Tetapi sebenarnya tidak mesti Rp. 6.000.000,00, nominal tersebut dapat dikatakan sebagai ambang batas. Tujuannya adalah agar dana yang kami berikan itu pantas. Kalau misal dana yang didapat sedikit lalu orang yang menerima itu banyak, kan nanti bagiannya

<sup>123</sup> Arif Muhaimin, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

<sup>124</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

jadi sedikit. Jadi, tujuannya supaya pantas dan dana yang diterima itu sesuai dengan harapan *mustahiq*.”<sup>125</sup>

Untuk dana yang diterima oleh *mustahiq*, Bapak Arif Muhaimin menambahkan: “dana yang diterima *mustahiq* itu varian. Kemarin ada yang mendapat Rp 100.000,00. Untuk tahun kemarin, *mustahiq* mendapat Rp 50.000,00 tetapi untuk tahun ini sudah meningkat menjadi Rp 100.000,00. Artinya perolehannya semakin besar, yang pembagiannya kecil. Dan dapat dikatakan relevan dengan banyaknya dana yang masuk.”

Mengenai strategi pendistribusian dana zakat yang dilakukan oleh LAZISNU Kecamatan Babadan, Bapak Arif Muhaimin mengatakan:

“Untuk strategi, kami berkoordinasi dengan ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU), paling utama adalah ini. Kami melibatkan ketua ranting karena beliau yang mengetahui peta fakir miskin yang ada di daerahnya. Dan kami supaya lebih terkoordinir secara organisasi antara LAZISNU dengan ketua ranting. Dengan demikian nanti bisa memberikan input balik kepada LAZISNU Kecamatan Babadan, bahwasanya dana yang dipercaya masyarakat telah kami distribusikan.”<sup>126</sup>

Terkait program yang telah dijalankan di LAZISNU Kecamatan Babadan, Bapak Arif Muhaimin mengatakan bahwa “paling tidak selama 2 tahun belakangan ini, program yang telah dijalankan di LAZISNU Kecamatan Babadan yaitu program fakir miskin dan program *fii sabilillah*. Sedangkan untuk infaq disalurkan fleksibel, sudah ada beberapa yaitu disalurkan ke Nahdlatul Ulama (NU)

---

<sup>125</sup> Arif Muhaimin, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

<sup>126</sup> *Ibid.*,

Kecamatan Babadan. Yang paling penting zakatnya harus segera tersalurkan.”<sup>127</sup>

Selanjutnya, mengenai anggaran atau dana yang menjadi penunjang dalam menjalankan program, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Muhammad Lukman Hakim mengatakan bahwa “anggaran untuk menjalankan program berasal dari dana infaq sebagai dana operasionalnya.”<sup>128</sup>

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara terkait prosedur dalam menjalankan program-program di LAZISNU Babadan, Muhammad Lukman Hakim mengatakan “untuk prosedur disesuaikan dengan keputusan musyawarah atau rapat pengurus, kemudian dijalankan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, misalnya dalam satu bulan mendapat dana berapa, lalu dilaksanakan sesuai dengan target.”<sup>129</sup>

### **3. Evaluasi dan Pengendalian Pendistribusian Dana Zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan**

Evaluasi dan pengendalian merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Terkait evaluasi, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Arif Muhaimin selaku ketua LAZISNU Kecamatan Babadan, beliau mengatakan:

“Kami evaluasinya sederhana, yaitu dengan melakukan rapat setiap bulannya. Dengan rapat tersebut, kami mengevaluasi bulan yang lalu bagaimana dan rencana kedepan bagaimana. Kami melakukan koordinasi untuk mengevaluasi yang lalu bagaimana, kemudian

---

<sup>127</sup> Ibid.,

<sup>128</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

<sup>129</sup> Ibid.,



dari evaluasi tersebut kami mau apa. Rencananya tidak muluk-muluk, yang paling penting bulan depan mau melakukan apa.”<sup>130</sup>

Bapak Muhammad Lukman Hakim menambahkan, bahwa “untuk masalah pengendalian dalam pendistribusian dana zakat, kami belum menindaklanjuti. Pasalnya, pendistribusian dana zakat tersebut di serahkan kepada ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU) yang ada di desa se-Kecamatan Babadan, dan kadang yang menyerahkan dana zakat tersebut lupa tidak mencatat siapa saja yang telah menerima dana zakat tersebut.”<sup>131</sup>

### **C. Analisis Data**

#### **1. Analisis Terhadap Pengamatan Lingkungan dan Perencanaan Strategi Pendistribusian Dana Zakat**

Pengamatan lingkungan strategi merupakan kegiatan awal yang dilakukan dalam rangka formulasi rencana strategi melalui penguasaan informasi tentang masalah internal dan eksternal dalam lingkungan perusahaan. Tujuannya yaitu untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang nantinya dapat mengantisipasi perubahan di masa mendatang. Selain itu, dengan adanya mengetahui pengamatan lingkungan internal dan eksternal, perusahaan akan mampu mengambil langkah jangka panjang.<sup>132</sup>

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, pengamatan lingkungan adalah proses pemindaian secara internal dan

<sup>130</sup> Arif Muhaimin, *Wawancara*, Sabtu 20 Maret 2021.

<sup>131</sup> Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, Senin 8 Maret 2021.

<sup>132</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 111.



eksternal. Analisis lingkungan internal dan eksternal dikenal dengan analisis SWOT yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threats* (ancaman).<sup>133</sup> Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada kedua narasumber, dapat disimpulkan bahwa pengamatan lingkungan di LAZISNU Kecamatan Babadan adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strength*)

- 1) Pendistribusian dana zakat ada koordinasi dengan ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU) tiap desa se-Kecamatan Babadan.
- 2) Adanya visi dan misi yang jelas.
- 3) Rapat dilakukan setiap bulan.
- 4) Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam membayar zakat dari tahun ke tahun.

b. Kelemahan (*Weakness*)

- 1) Pendistribusian dana zakat masih belum menyeluruh ke 8 *ashnaf* yang ditetapkan dalam Q.S At-Taubah:60.
- 2) Pendistribusian dana zakat masih bersifat konsumtif.
- 3) Kurangnya pengendalian dalam pendistribusian dana zakat.
- 4) Data *mustahiq* masih belum lengkap.

---

<sup>133</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung, 9.

c. Peluang (*Opportunity*)

- 1) Mayoritas masyarakat yang ada di Kecamatan Babadan beragama Islam.
- 2) Mengambil hati para pengusaha dan aghnia untuk membayar zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan.
- 3) Adanya *support* dari ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU) se-Kecamatan Babadan

d. Ancaman (*Threats*)

- 1) Masih banyak masyarakat yang belum membayar zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan.
- 2) Masyarakat lebih memilih membayar zakat ke saudara atau tetangganya langsung daripada melalui lembaga.
- 3) Teknologi informasi yang semakin canggih.

Sebelum melakukan perencanaan strategi, merumuskan informasi mengenai faktor internal dan eksternal dapat bermanfaat untuk menentukan strategi yang tepat dalam suatu organisasi atau perusahaan. Salah satu cara menentukan strategi yang tepat adalah dengan mengembangkan empat jenis strategi, yang disebut dengan matriks SWOT, hal ini dikemukakan dalam buku Manajemen Strategis karya Fred R. David tahun 2010 yaitu sebagai berikut:<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 327.

a. Strategi S-O (*Strenght-Opportunity*)

Strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal di perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada di dalam posisi dimana kekuatan internal yang ada digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai kejadian eksternal.

b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dan peluang eksternal. Terkadang, di dalam perusahaan terdapat peluang besar yang muncul, namun perusahaan juga memiliki kelemahan internal yang menghalangi dalam memanfaatkan peluang yang ada.

c. Strategi S-T (*Strenght-Threat*)

Dalam strategi ini menggunakan kekuatan yang ada di perusahaan atau organisasi untuk mengurangi atau menghindari dampak ancaman eksternal.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Strategi ini merupakan strategi yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang sedang menghadapi berbagai kelemahan internal dan ancaman eksternal benar-benar dalam posisi yang

membahayakan. Organisasi yang seperti itu, mungkin harus berjuang untuk mempertahankan organisasinya.

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dan berdasarkan teori dari Fred R. David, pengamatan lingkungan dapat memberikan solusi kepada LAZISNU Kecamatan Babadan, yaitu:

- a. Strategi S-O (*Strenght-Opportunity*), dengan cara LAZISNU Kecamatan Babadan perlu menciptakan program yang lebih kreatif dan melakukan sosialisasi yang lebih inovatif, agar masyarakat khususnya para pengusaha dapat bergerak hatinya untuk memberikan dana zakat ke LAZISNU Kecamatan Babadan. Sehingga nantinya penerimaan dana zakat lebih besar dan pendistribusian dana zakat tidak hanya secara konsumtif saja, melainkan ke produktif. Adanya visi dan misi yang jelas, akan memperkuat kepercayaan *muzakki* dalam membayar zakat melalui LAZISNU Kecamatan Babadan.
- b. Strategi S-T (*Strenght-Threat*), berarti LAZISNU Kecamatan Babadan harus memberikan pelayanan yang lebih inovatif, memanfaatkan teknologi informasi misalnya menggunakan media sosial atau *website* untuk melakukan penghimpunan dana maupun sosialisasi, agar masyarakat bisa percaya untuk membayar zakat melalui LAZISNU Kecamatan Babadan, dan tidak lagi memberikan zakatnya secara langsung kepada *mustahiq*.

- c. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), yaitu perlu ditingkatkan lagi sosialisasi dalam penghimpunan dana zakat, agar dana yang masuk lebih optimal, sehingga pendistribusian dana zakat menjadi ke produktif. Selain itu, sumber daya manusia yang ada harus selalu aktif memantau *mustahiq* yang telah menerima dana zakat, agar data *mustahiq* lebih terstruktur.
- d. Strategi W-T (*Weakness-Threat*), yaitu melakukan sosialisasi yang lebih kreatif kepada masyarakat luas tentang pentingnya membayar zakat, agar masyarakat mau membayar zakat ke LAZISNU Kecamatan Babadan. Memanfaatkan sumber daya manusia untuk mengawasi dan memantau hasil dari pendistribusian dana zakat.

Tahap yang kedua dalam manajemen strategi adalah perencanaan strategi. Dalam buku Husein Umar (2010), menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, perencanaan strategi merupakan proses pengembangan visi dan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan yang ada di perusahaan atau organisasi.<sup>135</sup> Dalam buku Sedarmayanti juga memiliki pengertian yang sama bahwa perencanaan strategi merupakan pengembangan jangka panjang yang meliputi penentuan visi dan misi, menentukan tujuan yang diharapkan, mengembangkan strategi dan menetapkan kebijakan.<sup>136</sup>

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kedua narasumber di LAZISNU Kecamatan Babadan memiliki visi dan misi

<sup>135</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, 18.

<sup>136</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 113.

yang jelas, yaitu: visinya, “bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat (zakat, infaq, sedekah, *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) dan dana sosial lainnya) yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk pemberdayaan umat”. Sedangkan misi LAZISNU Kecamatan Babadan adalah mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan sedekah dengan rutin dan tepat, mengumpulkan atau menghimpun dan mendayagunakan dana zakat, infaq dan sedekah secara profesional, transparan, tepat guna dan tepat sasaran, serta menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak.

Dari visi dan misi tersebut menghasilkan tujuan yaitu menjalankan syariat agama, dalam pengertian mengkoordinir para *muzakki* untuk membayar zakat dan menyalurkan zakat tersebut kepada orang yang berhak menerimanya (*mustahiq*). Sehingga nanti dana dari *muzakki* cepat tersalurkan dan bisa dinikmati oleh para *mustahiq*, serta nantinya LAZISNU Kecamatan Babadan bisa mendistribusikan dana zakat lebih ke produktif.

Terkait dengan kebijakan yang ada di LAZISNU Kecamatan Babadan, terdapat kebijakan umum yaitu adanya rencana kerja tahunan yaitu prinsipnya dengan mengacu pada visi dan misi. Jadi di awal tahun diadakan rundingan bahwasanya, estimasi dana yang kami



kumpulkan kira-kira berapa, misalnya x juta. Kemudian dari situ program-program yang telah dilakukan oleh LAZISNU Kecamatan Babadan ditahun sebelumnya akan dijalankan lagi ditahun-tahun mendatang, tentunya dengan modifikasi. Selain itu, kebijakan dana zakat harus benar-benar tersalurkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya. PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak boleh ada yang menerimanya. Sedangkan dana infaq dialokasikan untuk dana operasional. Untuk kebijakan rencana anggaran tahunan tidak ada, karena di LAZISNU Kecamatan Babadan bukan *project*. Anggaran berbasis pada perolehan dana saat itu.

Berdasarkan pemaparan data diatas, perencanaan strategi di LAZISNU Kecamatan Babadan sudah sesuai dengan teori menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. Namun, dalam kebijakan yang ada di LAZISNU Kecamatan Babadan hanya ada rencana kerja tahunan, sedangkan untuk rencana anggaran tahunan tidak ada.

## **2. Analisis Terhadap Pelaksanaan Strategi Pendistribusian Dana Zakat**

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, implementasi atau pelaksanaan strategi berisi tentang penerapan program, anggaran dan prosedur.<sup>137</sup> Implementasi merupakan kegiatan yang tidak terlepas dari program-program yang telah direncanakan dan lembaga harus menyiapkan anggaran atau dana sebagai penunjang

---

<sup>137</sup>J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung, 17.

dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan. Sedangkan prosedur merupakan urutan-urutan kegiatan yang harus diselesaikan dalam suatu program. Dengan adanya prosedur yang baik, maka pekerjaan akan selesai dengan baik, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>138</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada kedua narasumber dan berdasarkan teori diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Penerapan Program

Program pendistribusian dana zakat yang telah dijalankan oleh LAZISNU Kecamatan Babadan adalah program fakir miskin dan program *fii sabillah*. Artinya, dana zakat tersebut di prioritaskan untuk 3 *ashnaf* yaitu fakir, miskin dan *fii sabilillah*. Dalam Al-Qur'an surat At-Taubah, telah dijelaskan bahwa ada 8 *ashnaf* atau 8 golongan orang yang berhak menerima zakat yaitu fakir, miskin, amil zakat, muallaf, *riqab* (budak), *gharimin* (orang yang berhutang), *fii sabilillah* (orang yang berjuang di jalan Allah) dan *ibnu sabil* (orang yang sedang berada di dalam perjalanan). Berarti LAZISNU Kecamatan Babadan dalam hal pendistribusian dana zakat masih belum menyeluruh ke 8 *ashnaf* melainkan masih ke 3 *ashnaf*. Namun, LAZISNU Kecamatan Babadan telah menerapkan teori dari Yusuf Qardhawi dalam penelitian

---

<sup>138</sup> Agum Restu Alam, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan, "Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan", 377.

Afdloludin tentang pendistribusian dana zakat secara professional, yaitu dengan pendistribusian secara lokal<sup>139</sup> artinya pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan diprioritaskan untuk *mustahiq* di wilayah masing-masing yaitu menyeluruh di 15 desa se-Kecamatan Babadan.

Di LAZISNU Kecamatan Babadan, pendistribusian dana zakat masih bersifat konsumtif, dimana zakat diberikan langsung ke *mustahiq* berupa uang tunai. Dalam bab II telah dijelaskan, menurut Buku Pedoman Zakat yang diterbitkan Ditjen Bimas Islam dan Urusan Haji Departemen Agama tahun 2002 di dalam buku Akuntansi dan Manajemen Zakat karya M. Arief Mufraini, pendistribusian dana zakat memiliki empat bentuk inovasi yaitu konsumtif tradisional, konsumtif kreatif, produktif tradisional, dan produktif kreatif.<sup>140</sup> Itu artinya LAZISNU Kecamatan Babadan masih melakukan 1 bentuk inovasi pendistribusian dana zakat yaitu konsumtif tradisional. Teori dari Yusuf Qardhawi dalam penelitian Afdloludin tentang pendistribusian dana zakat secara professional, salah satu caranya adalah dengan pola pendistribusian produktif dimana pola ini dapat merubah *mustahiq*

---

<sup>139</sup> Afdloluddin, "Analisis Pendistribusian Dana Zakat bagi Pemberdayaan Masyarakat", Jurnal, 54.

<sup>140</sup> M. Arief Mufraini, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, 153.

menjadi *muzakki* yang nantinya tidak akan bergantung kepada orang lain.<sup>141</sup>

b. Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada kedua narasumber LAZISNU Kecamatan Babadan, dapat disimpulkan bahwa rencana anggaran tahunan tidak ada. Namun, terkait anggaran untuk menjalankan program berasal dari dana infaq yang mana dana infaq tersebut merupakan perolehan dana saat itu juga.

c. Prosedur

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber LAZISNU Kecamatan Babadan mengenai prosedur yang dilaksanakan yaitu dengan keputusan musyawarah atau rapat pengurus, kemudian apa yang telah disepakati dijalankan sesuai dengan target yang telah ditentukan pula.

### **3. Analisis Terhadap Evaluasi dan Pengendalian Pendistribusian Dana Zakat**

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, evaluasi merupakan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.<sup>142</sup> Menurut Fred R. David (2010), evaluasi strategi meliputi 3 aktivitas pokok, yaitu:

---

<sup>141</sup> Afdloluddin, "Analisis Pendistribusian Dana Zakat bagi Pemberdayaan Masyarakat", Jurnal, 54.

<sup>142</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung, 19.

- a. Melakukan penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan.
- b. Melakukan perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya.
- c. Mengambil tindakan yang korektif untuk memastikan bahwa kinerja sudah sesuai dengan rencana.<sup>143</sup>

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber LAZISNU Kecamatan Babadan, bahwasanya evaluasi dilakukan setiap satu bulan sekali dengan mengevaluasi bulan lalu dan rencana kedepannya seperti apa. Kemudian dari evaluasi tersebut dibuat rencana lagi kedepannya mau seperti apa. Hal tersebut sudah sesuai dengan teori yang telah dijelaskan diatas.

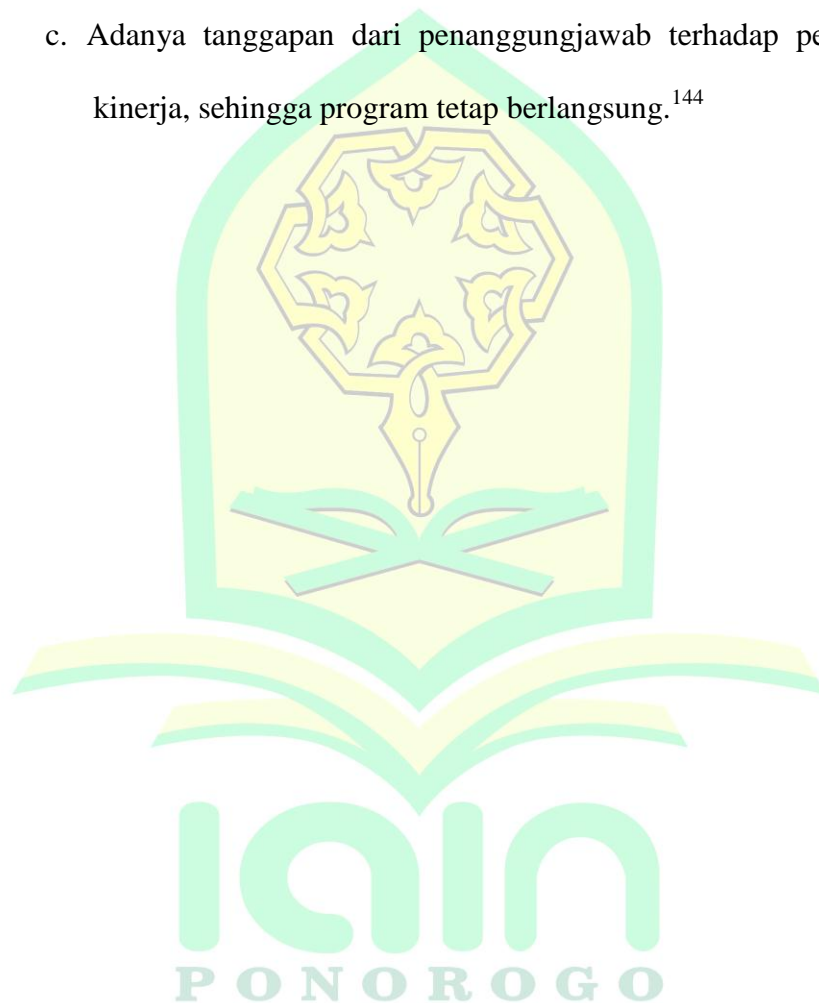
Sedangkan untuk pengendalian, LAZISNU Kecamatan Babadan masih belum melakukan pengendalian atau pemantauan yang maksimal. Pasalnya, dalam pendistribusian dana zakat yang diserahkan kepada ketua ranting Nahdlatul Ulama (NU) yang ada di desa se-Kecamatan Babadan kadang masih lupa untuk mendata siapa *mustahiq* yang sudah diberi dana zakat, belum adanya data *real mustahiq*, serta data terbaru dari *mustahiq* belum terstruktur.

Hal tersebut belum sesuai teori Sedarmayanti mengenai sistem pemantauan yang terdiri dari 3 hal,yaitu:

---

<sup>143</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 500.

- a. Melakukan pencatatan pelaksanaan kerja dan tindakan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.
- b. Melaporkan hasil catatan termasuk jika terdapat penyimpangan rencana (standar), lengkap dengan rencana tindakan yang diusulkan.
- c. Adanya tanggapan dari penanggungjawab terhadap pelaksanaan kinerja, sehingga program tetap berlangsung.<sup>144</sup>



---

<sup>144</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 156.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini, maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Perencanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan diawali dengan pengamatan lingkungan yang menekankan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan lembaga. Selanjutnya untuk perencanaan strategi terdapat 4 bagian yaitu visi dan misi, tujuan, strategi dan kebijakan. LAZISNU Kecamatan Babadan memiliki visi dan misi yang jelas yang disesuaikan dengan LAZISNU pusat. Adapun tujuan LAZISNU Kecamatan Babadan menjalankan syariat agama, dalam pengertian mengkoordinir para *muzakki* untuk membayar zakat dan menyalurkan zakat tersebut kepada orang yang berhak menerimanya (*mustahiq*). Strategi yang digunakan yaitu adanya kerja sama dengan ketua ranting NU se-Kecamatan Babadan. Sedangkan untuk kebijakannya adalah adanya rencana kerja tahunan yaitu prinsipnya dengan mengacu pada visi dan misi, namun untuk kebijakan rencana anggaran tahunan tidak ada.
2. Pelaksanaan pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan meliputi 3 tindakan yaitu penerapan program, anggaran dan prosedur. Untuk program yaitu program fakir miskin dan program *fii sabilillah*. Terkait anggaran untuk menjalankan program berasal dari

dana infaq perolehan dana saat itu juga. Selanjutnya prosedur yaitu dengan keputusan musyawarah atau rapat pengurus, kemudian apa yang telah disepakati dijalankan sesuai dengan target yang telah ditentukan pula.

3. Evaluasi dan pengendalian pendistribusian dana zakat di LAZISNU Kecamatan Babadan yaitu dengan melakukan evaluasi setiap satu bulan sekali dengan mengevaluasi bulan lalu dan rencana kedepannya seperti apa. Kemudian dari evaluasi tersebut dibuat rencana lagi untuk kedepannya. Sedangkan untuk pengendalian masih belum maksimal, pasalnya kadang masih lupa untuk mendata siapa *mustahiq* yang sudah diberi dana zakat, serta data terbaru dari *mustahiq* belum terstruktur.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait manajemen strategi dalam pendistribusian dana zakat, maka saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal serta mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal di lingkungan lembaga.
2. Melakukan sosialisasi dengan memanfaatkan teknologi informasi agar lebih diketahui oleh masyarakat luas.
3. Mengembangkan program-program yang lebih kreatif dan inovatif.
4. Selalu memantau atau melakukan pengendalian setelah melakukan pendistribusian dana zakat agar data lebih terstruktur.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Al-Zuhayly, Wahbah. *Zakat: Kajian Berbagai Mazhab*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Arraniri, Iqbal. *Manajemen Strategi*. Sukabumi: Al-Fath Zumar, 2014.
- Aziz, Abdul. *Ekonomi Islam Analisis Mikro dan Makro*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
- Barkah, Qodariyah, dkk. *Fikih Zakat, Sedekah dan Wakaf*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2020.
- Damanhuri, Aji. *Metodologi Penelitian Mu'amalah*. Ponorogo: STAIN Press, 2010.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Hafidhuddin, Didin. *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Depok: Gema Insani, 2008.
- Hakim, Rahmad. *Manajemen Zakat: Histori, Konsepsi, dan Implementasi*. Jakarta: Kencana, 2020.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Strategic Management and Bussiness Policy*. Amerika Serikat: Pearson, 2010.
- Mufraini, M. Arief. *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Nurhayati, Sri. *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Jakarta: Salemba Empat, 2019.
- Riyadi, Jakra Hadepa, Wahidah Rahman Noor Malitasari. *Pendidikan Inklusi dan Pendayagunaan Zakat*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group, 2019.
- Santoso, Sony, Rinto Agustino. *Zakat sebagai Ketahanan Nasional*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018.
- Sari, Elsi Kartika. *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*. Jakarta: PT Grasindo, 2006.
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Siyoto, Sandu, M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2018.

Sujarweni, Wiratna. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2019.

Umar, Husein. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010.

Wiludjeng, Sri. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.

#### **Jurnal:**

Agum Restu Alam, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan, “Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan”, *Jurnal Manajemen Dakwah*, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Volume 4 Nomor 4: 2019.

Anisah, Akmad Hulaily, Zakiyah, “Manajemen Strategi Syariah dalam Pengumpulan dan Penyaluran Dana ZIS Rumah Zakat untuk Anak Yatim Dhuafa di Banjarmasin”, *Jurnal Ekonomi Syariah*, Fakultas Studi Islam, Universitas Kalimantan, tt.

Nur Afni, “Manajemen dan Pendistribusian Zakat dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Sosial Masyarakat”, *Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, Volume 1, No. 2, tt.

Riyantama Wiradhifa dan Desmadi Saharuddin, “Strategi Pendistribusian Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Tangerang Selatan, *Al-Tijary Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Volume 3 Nomor 1, 2017.

Selamat Riyadi, “Strategi Distribusi Zakat dan Pemberdayaan Mustahik: Studi Kasus Baznas Kota Mataram”, *Jurnal Pascasarjana IAIN Mataram* Vol. 9 No. 1, Juni 2020.

Siti Mardiah, “Manajemen Strategi BAZNAS dalam Pengelolaan Dana Filantropi Islam”, *Jurnal I-Finance* Vol. 4 No 1 Juni 2018.

#### **Skripsi:**

Afdloluddin, “Analisis Pendistribusian Dana Zakat bagi Pemberdayaan Masyarakat”, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Walisongo Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2015.

#### **Website:**

<https://nucare.id/tentang> diakses tanggal 21 Maret 2021.

**Surat:**

Surat Keputusan Nomor: 076/SK/PC-LAZISNU/V/2020, tentang Pemberian Izin Kepada Unit Pengelola Zakat Infaq Sedekah (UPZIS) Lembaga Amil Zakat Infaq dan Sedekah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.

**Wawancara:**

Arif Muhaimin, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

Muhammad Lukman Hakim, *Wawancara*, 8 Maret 2021.

\_\_\_\_\_, *Wawancara*, 20 Maret 2021.

