

**MANAJEMEN STRATEGI
PENGELOLAAN ZAKAT UNTUK
MENYEJAHTERAKAN MASYARAKAT
(Studi Kasus Pada Yayasan Nurul Hayat Kabupaten Gresik)**

TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syari'ah**



Oleh :
Masthuroh
NIM : F14212212

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2016**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Masthuroh
NIM : F14212212
Program : Magister (S-2)
Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 13 April 2016

Saya yang menyatakan



Masthuroh

PERSETUJUAN

Tesis Masthuroh ini telah disetujui

Pada tanggal 14 April 2016

Oleh

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Iskandar Ritonga', written over a circular stamp or seal.

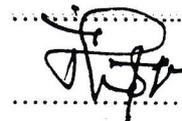
Dr. H. Iskandar Ritonga, M. Ag.

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Masthuroh ini telah diuji
Pada tanggal 04 Mei 2016

Tim Penguji :

1. Prof. Masdar Hilmy, MA, Ph, D (Ketua)
2. Prof. Dr. H. Ismail Nawawi, M. PA, M. Si (Penguji)
3. Dr. H. Iskandar Ritonga, M. Ag (Penguji)



Surabaya, 04 Mei 2016



Direktur
Prof. Dr. H. Husein Aziz, MA
NIP. 19560103 198503 1002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MASTHUR OH
NIM : F 1 4 2 1 2 2 1 2
Fakultas/Jurusan : EKONOMI
E-mail address : tututroh@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

MANAJEMEN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT UNTUK
MENYEJAHTERAKAN MASYARAKAT (Studi Kasus Pada
YAYASAN MURUL Hayat Kab. Gresik)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(MASTHUR OH)
nama terang dan tanda tangan

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Program Kerja dan Target Yayasan Nurul Hayat Kab. Gresik 2015	93
Tabel 2: Jumlah Muzakki> dan Pendapatan Zakat, Infaq dan Sodaqoh Yayasan Nurul Hayat Kabupaten Gresik 2011 - 2015	94
Tabel 3: Pertumbuhan Zakat, Infaq dan Sodaqoh Yayasan Nurul Hayat Kabupaten Gresik 2011 - 2015.....	94
Tabel 4: Kekuatan dan kelemahan Yayasan Nurul Hayat Kab. Gresik	108
Tabel 5: Peluang dan Ancaman Yayasan Nurul Hayat Kab. Gresik.....	115
Tabel 6: Matrik SWOT Yayasan Nurul Hayat Kab. Gresik	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Majalah Nurul Hayat	90
Gambar 2 : Majalah Anas	90
Gambar 3 : Struktur Organisasi Yayasan Nurul Hayat Kab. Gresik	94
Gambar 4 : Posisi Yayasan Nurul Hayat Kab. Gresik dalam Matriks SWOT 4 Kuadran	116

Zakat merupakan rukun Islam yang kelima, yang terkait dengan masalah harta dan sosial. Dengan zakat seseorang mampu berada di tengah-tengah masyarakat dan menciptakan sebuah persaudaraan.¹ Begitu pentingnya zakat, sehingga di dalam Al-Qur'an banyak sekali ayat-ayat yang menerangkan tentang perintah mengeluarkan zakat dan memuji kepada orang-orang yang mau melaksanakannya sebaliknya, banyak pula ayat-ayat yang memberikan ancaman kepada orang-orang yang enggan melaksanakannya.²

Dalam sejarah perzakatan di Indonesia, pengelolaan zakat secara konvensional dilakukan dari tangan ke tangan. Dalam arti, wajib zakat atau *muzakki* langsung mengeluarkan zakatnya dengan memberikan secara langsung kepada pihak yang berhak menerimanya. Dengan demikian, maka penyerahan berlangsung secara sederhana, cepat dan langsung.

Pengaturan pengelolaan zakat itu dari sisi ajaran Islam dapat dinyatakan sebagai perwujudan atas firman Allah dalam Al-Qur'an surat *At-Taubah* ayat 103 bahwa adanya perintah untuk mengambil zakat dari kekayaan mereka bertujuan untuk membersihkan dan mensucikan harta mereka. Allah berfirman:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ

سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿١٠٣﴾

¹ Yusuf Qardawi, *Hukum Zakat Studi Komperatif mengenai Status dan Filsafat Zakat berdasarkan Alqur'an dan Hadis*, Terjemahan Salnan Harun dkk, (Jakarta: PT Pustaka Lentera Antar Nusa, Cetakan 11, 2010), 147.

² Lihat Al-Quran Surat At-Taubah ayat 5, 11, 34 -35 dan Al-Muknin ayat 4.

semakin menjadi tuntutan. Yayasan atau badan pengelola zakat yang transparan secara periodik mampu menampilkan laporan penerimaan dan penyaluran atau pendayagunaan zakat akan semakin menarik simpati dan kepercayaan umat Islam. Sebaliknya yayasan atau badan pengelola zakat yang tidak transparan dan tidak mampu secara periodik menampilkan laporan, akan semakin ditinggalkan para wajib zakat (*muzakkī*). Pada tahapan inilah akan terjadi seleksi alam sehingga untuk dapat mempertahankan keberadaan yayasan-yayasan/badan pengelola zakat itu, kebutuhan akan adanya tenaga manajemen/pengelola zakat yang profesional semakin mendesak.

Pengelolaan zakat sebenarnya mempunyai dua sisi penting yang harus diperhatikan pembinaannya, yaitu sisi penerimaan dan sisi penyaluran atau pendayagunaan. Pada sisi penerimaan ada beberapa aspek penting seperti aspek penyuluhan, pengumpulan data *muzakkī*. Sedangkan pelayanan pada penyaluran atau pendayagunaan juga terdapat beberapa aspek penting seperti aspek penyaluran atau pendayagunaan, monitoring dan pembinaan, pelaporan pertanggungjawaban serta hubungan masyarakat.

Dalam sistem yang ditawarkan Undang-undang Pengelolaan Zakat Nomor 23 tahun 2011 Pasal 5 disebutkan untuk melaksanakan pengelolaan zakat, Pemerintah membentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), sedangkan dalam Pasal 17 disebutkan untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, masyarakat dapat membentuk LAZ (Lembaga Amil Zakat). Peran Lembaga Amil Zakat (LAZ) sebagai lembaga yang berusaha mengatasi kemiskinan

dihimpun oleh BAZ maupun LAZ di Jawa Timur. Maka hampir dipastikan potensi ZIS di Jatim sangatlah besar. Sebagaimana terlihat dengan meningkatnya jumlah pendapatan orang Indonesia pada umumnya. Saat ini pendapatan per kapita Indonesia US\$ 3.000 atau Rp 27 juta per tahun. Tidak terkecuali masyarakat Jawa Timur secara umum pun mengalami hal yang sama. Sehingga tinggal bagaimana meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menunaikan zakat, *infaq* dan *shodaqoh*-nya untuk menyalurkannya kepada lembaga yang kredibel.

Pengelolaan zakat di Indonesia hingga kini belum memberikan hasil yang optimal. Pengumpulan maupun pemberdayaan dana zakat masih belum mampu memberikan pengaruh terlalu besar bagi terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Padahal, pengelolaan zakat telah ditopang oleh sebuah perangkat hukum yaitu Undang-undang RI nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

Banyak kendala dan hambatan yang dialami oleh Lembaga Pengelola Zakat (LAZ) untuk menggalang dana zakat dari masyarakat. Selain faktor internal lembaga, beberapa penelitian juga menunjukkan adanya faktor eksternal yang mempengaruhi kecilnya kepercayaan masyarakat terhadap LAZ. Hambatan-hambatan tersebut antara lain:

1. Terbatasnya pengetahuan masyarakat yang berkaitan dengan ibadah zakat,
2. Konsepsi zakat yang masih dirasa terlalu sederhana dan tradisional, hingga akhirnya dalam pelaksanaannya pun masih sangat sederhana,

Kemampuan ini diutamakan untuk manajer tingkat menengah, yang posisinya berada di antara manajer tingkat atas dan pekerja atau pelaksana lapangan. Untuk itu dia harus bisa melapor dan menyampaikan saran dan usul kepada manajer tingkat atas setelah saran dan usul tersebut diramu dan dirumus dalam formulasi yang berkualitas. Di samping itu, dia juga dituntut untuk mampu berkomunikasi dengan bawahannya secara baik dalam hubungan yang harmonis, baik dalam bentuk hubungan formal fungsional maupun informal infungsional.

3. Kemampuan Teknis

Kemampuan ini sangat diperuntukkan bagi para pekerja atau pelaksana di lapangan, karena kebijakan atau arahan dari manajer tingkat atas hanya akan menjadi pengetahuan dalam mimpi dan bergerak dalam angan-angan bila tidak diiringi dengan operasional dalam praktik. Oleh sebab itu, kemampuan teknis ini sangatlah menentukan dalam manajemen. Suatu usaha yang diprogramkan oleh organisasi akan mengalami kegagalan bila pekerja atau pelaksanaannya terdiri dari orang-orang yang tidak menguasai bidang-bidang teknis sesuai dengan jabatannya masing-masing.

B. Pengertian Strategi dan Analisis

Istilah strategi diawali atau bersumber dari dan populer di dunia militer. Kata strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos*, yang berarti jenderal, militer dan gabungan kata *stratus* (tentara) dan

ago (pemimpin).⁹ Para ahli manajemen bisnis mengadopsi kata strategi ini untuk menjelaskan tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan/ lembaga untuk mencapai kinerja puncak dalam rangka mengungguli pesaingnya.¹⁰

Hal yang paling mendasar bagi setiap manajer di dalam perusahaan adalah mengetahui dengan pasti arah yang sedang dituju oleh perusahaan dan arah bagian yang dipimpinya. Istilah *strategic management* sering disebut pula rencana strategi atau rencana jangka panjang perusahaan. Dalam suatu rencana strategi perusahaan menetapkan garis-garis besar tindakan strategis yang diambil dalam kurun waktu tertentu ke depan. Untuk melihat ke depan, perusahaan perlu melihat ke belakang, yakni hal-hal yang telah dicapai di masa lalu, harapan yang dijanjikan dari prestasi itu, dan persepsi yang muncul dari lingkungannya. *Strategic management* juga dimaksudkan agar perusahaan atau organisasi dapat dikendalikan dengan baik untuk mencapai tujuannya.¹¹

Glueck dan Jaunch¹² mengatakan bahwa strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. “Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancangan untuk memastikan bahwa tujuan

⁹ Frer Fred R. David, *Manajemen Strategi, Edisi Bahasa Indonesia*, Edisi 9, (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2004), 34.

¹⁰ Musa Hubeis dan Muhammad Najib, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Gramedia, 2014), 19.

¹¹ Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 2003), 34-35.

¹² William F. Glueck and Lawrence R. Jaunch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaannya*, (Jakarta: Erlangga, 1990), 9.

keahlian dan sumberdaya Yaysan. Pertimbangan perlu diberikan pada bagaimana hal ini dapat dibenahi, misalnya dengan pengambilalihan, penggabungan atau pelatihan dan pengembangan. Peluang/kesempatan menggambarkan peristiwa-peristiwa di lingkungan luar yang memungkinkan Yaysan mendapatkan keuntungan. Tampaknya hal ini timbul dari perubahan-perubahan teknologi, pasar dan produk, perundang-undangan dan sebagainya. Ancaman adalah bahaya atau masalah yang dapat menghancurkan kedudukan perusahaan. Contohnya, peluncuran produk baru oleh pesaing, perubahan standar keamanan, perubahan model, atau masalah-masalah yang timbul dengan pemasok bahan baku atau masalah dengan pelanggan.

Analisis SWOT merupakan model dalam merumuskan alternatif strategi yang dikombinasikan dari data internal dan eksternal lembaga. Alternatif strategi tersebut adalah: (1) strategi kekuatan-peluang/strategi SO; (2) strategi kelemahan-peluang/strategi WO; (3) strategi kelemahan-ancaman/strategi WT; dan (4) strategi kekuatan-ancaman/strategi ST. Langkah-langkah dalam membuat matriks SWOT adalah:

1. Memasukan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada kolom yang tersedia.
2. Sesuaikan kekuatan dengan peluang untuk menghasilkan strategi SO.
3. Sesuaikan kelemahan dengan peluang untuk menghasilkan strategi WO.
4. Sesuaikan kekuatan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi ST.

sebagai ibadah, karena ibadah adalah hak prerogatif Allah semata,

Zakat mempunyai kedudukan yang penting, karena ia mempunyai fungsi ganda, yaitu sebagai ibadah *fardiyah* (individual) kepada Allah untuk mengharmoniskan hubungan vertikal kepada Allah, dan sebagai ibadah *mu'amalah ijtima'iyah* sosial dalam rangka menjalin hubungan horizontal sesama manusia.

Rendahnya motivasi pengamalan zakat selama ini tidak terlepas dari wawasan kitab-kitab fiqih zakat yang hanya membahas persoalan zakat dari segi substansi hukumnya tanpa mengemukakan secara jelas urgensi dan tujuannya khususnya dalam kaitannya dengan konsep keadilan dan konsep lain yang terkait seperti keadilan sosial sesuai dengan sifatnya sebagai ibadah *mu'amalah ijtima'iyah* disamping ibadah *mahzah*.

Meskipun secara matematik, zakat berupa pengeluaran sebagian harta kekayaan yang diberikan secara cuma-cuma kepada orang lain dalam jumlah tertentu, berapapun kecilnya pasti berakibat pengurangan dalam hitungan ekonomi, tetapi lain halnya dengan pengeluaran harta zakat yang dilandasi dengan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Yang Maha Adil dan Bijaksana. Zakat memberikan suatu nilai tambah berlipat ganda, baik secara kuantitatif walaupun secara kualitatif di luar perhitungan matematik manusia.

Untuk mengetahui mengapa zakat akan memberi nilai tambah, dapat dibandingkan dalam ilmu dan hukum ekonomi yang dikenal dengan

membantunya tadi. Dengan demikian, keuntungan yang lebih besar berada di pihak negara donor, yaitu keuntungan dari hasil penjualan berbagai produknya akan dibeli oleh negara yang dibantunya, lain halnya dengan tujuan zakat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat, bahkan lebih dari itu, untuk mengentaskan kemiskinan.

Pembayaran zakat oleh orang-orang kaya untuk orang-orang miskin akan memberi keuntungan dan memberi efek positif bagi berbagai pihak, karena akan menumbuhkan kehidupan sosial ekonomi masyarakat secara adil dan merata. Dengan meningkatnya pertumbuhan sosial ekonomi masyarakat secara adil dan merata, otomatis akan melancarkan perputaran modal dan meningkatkan pertumbuhan perekonomian pada umumnya.

Sesuai dengan prinsip ekonomi (Islam), bahwa modal atau investasi harus dikembangkan sedemikian rupa dalam berbagai sektor kegiatan produksi dan menyerap sekian banyak tenaga manusia, sehingga keuntungannya dapat dinikmati oleh masyarakat luas, terutama mereka yang tidak memiliki modal dan lapangan usaha. Dengan demikian, zakat yang diterima oleh golongan ekonomi lemah (fakir miskin), pada gilirannya akan berdampak untuk meningkatnya daya beli terhadap produk milik para orang kaya itu sendiri.

Pembayaran zakat yang dikumpulkan di Lembaga zakat sangat membantu kaum duafa untuk mendapatkan modal usaha. Bagaimana tidak kalau perseorangan memberikan zakat cukup untuk kebutuhan

Seyogyanya konsep operasionalisasi penerapan zakat sejak dulu sampai sekarang harus berkembang dan diaktualkan sesuai dengan pertumbuhan dan tuntutan masyarakat, budaya dan ekonomi, namun karena beberapa faktor tertentu menjadi terhambat baik secara internal maupun eksternal. Faktor internal adalah masih bersimpang-siurnya pendapat para ulama dalam memahami maksud amil zakat. Sebagian ulama mengklaim bahwa zakat lebih baik diserahkan secara langsung oleh para wajib zakat kepada mustahik yang berhak. Kadang-kadang pilihannya itu jatuh pada kyai ataupun guru mengaji, karena menggunakan beberapa pertimbangan, seperti untuk memperlihatkan ketaatan dirinya di mata seorang kyai sekaligus mengharapkan doa sang kyai yang dianggapnya sangat makbul, atau kepada guru tempat anaknya mengaji sekaligus sebagai imbalan atas jasa-jasa guru tersebut yang mengajar tanpa gaji tetap dari pemerintah. Kadang-kadang pihak kyai atau guru itu sendiri yang menuntut zakat dari masyarakat, karena menganggap diri sebagai golongan penegak pembela agama (*fi sabilillah*).

Sementara di pihak lain, penguasa yang ada sekarang dianggap bukan pemerintahan Islam, seperti masa Rasulullah dan khulafa al-Rasyidin dan khawatir zakatnya tidak akan sampai kepada yang berhak karena kompleksnya birokrasi pemerintah. Ada pula yang tidak percaya kepada amil zakat sehingga diberikan sendiri kepada fakir miskin.

Sedangkan dari faktor eksternal adalah masih dirasakan adanya

2. Legalitas Pengelolaan Zakat

Sudah sama-sama kita ketahui bahwa pengelolaan zakat sudah ada sejak zaman nabi, lain pula di Indonesia keberadaan pengelolah zakat ada sejak zaman pemerintahan Belanda yang pernah membentuk jaringan birokrasi pemerintahan dari pusat hingga ke daerah, yaitu penyerahan zakat kepada petugas keagamaan formal yang di angkat pemerintah seperti penghulu dan Naib. Seiring dengan perkembangannya kemudian pemerintahan Belanda menerbitkan kebijakan *Bijblaad* nomor 1892 pada tahun 1866 yang isinya melarang Petugas keagamaan untuk turut campur dalam pengumpulan zakat. Kemudian disusul dengan kebijakan yang lain pada tanggal 28 Pebruari 1905 diterbitkan kebijakan *Bijblaad* 6200 yang secara khusus melarang petugas pribumi untuk mengintervensi pengelolaan zakat.

Pada masa kedudukan Jepang sudah mulai berubah melalui Institusi Majelis Islam A'la Indonesia (MIAI) membentuk *baitul mal* untuk mengorganisasikan pengelolaan zakat. Organisasi ini berjalan tidak lama karena pada tanggal 24 Oktober 1943 dibubarkan oleh Jepang karena khawatir dana yang terhimpun akan dikuasai oleh umat Islam yang tidak pro-Jepang.

Pada tahun 1960-an Rencana Undang-undang tentang zakat di coba untuk diajukan, akan tetapi ditolak dengan alasan cukup diatur melalui Peraturan Menteri Agama. Kemudian pada tanggal 15 Juli 1968 keluarlah Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 4 Tahun 1968

tentang pembentukan Badan Amil Zakat pada tingkat Desa dan Kecamatan di seluruh Indonesia, akan tetapi PMA ini tidak bertahan lama karena keluar Instruksi Menteri Agama Nomor 2 tahun 1969 tentang penundaan pelaksanaan PMA nomor 4 Tahun 1968 sampai batas waktu yang tidak di tentukan. Penundaan ini dibarengi dengan dikeluarkannya Surat Edaran Presiden RI No.B.133/Pres/11/1968 yang dialamatkan ke seluruh Instansi terkait untuk membantu merealisasikan pengumpulan zakat. Dengan edaran ini tidak menutup kemungkinan munculnya badan pengelolah zakat, diantaranya yang populer Yayasan Amal Bakti Muslim Pancasila pada tahun 1982.

◀ Tidak terlepas dari sejarahnya, mulai tahun 1999 Pemerintah Indonesia bersama DPR menyetujui Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat yang terdiri dari 10 bab dan 25 pasal. Seiring dengan itu dilengkapi dengan keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 581 Tahun 1999 tentang pelaksanaan Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 dan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2001 tentang Badan Amil Zakat Nasional. Undang-undang ini berjalan selama 10 tahun, setelah mendapatkan masukan dan dorongan dari masyarakat tentang penyempurnaan, maka lahirla Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Undang-undang ini dianggap sebagai penyempurna dan legalitas pengelolaan zakat baik yang dikelola oleh pemerintah maupun Lembaga Sosial Masyarakat (LSM) yang siap mensejahterakan umat dan

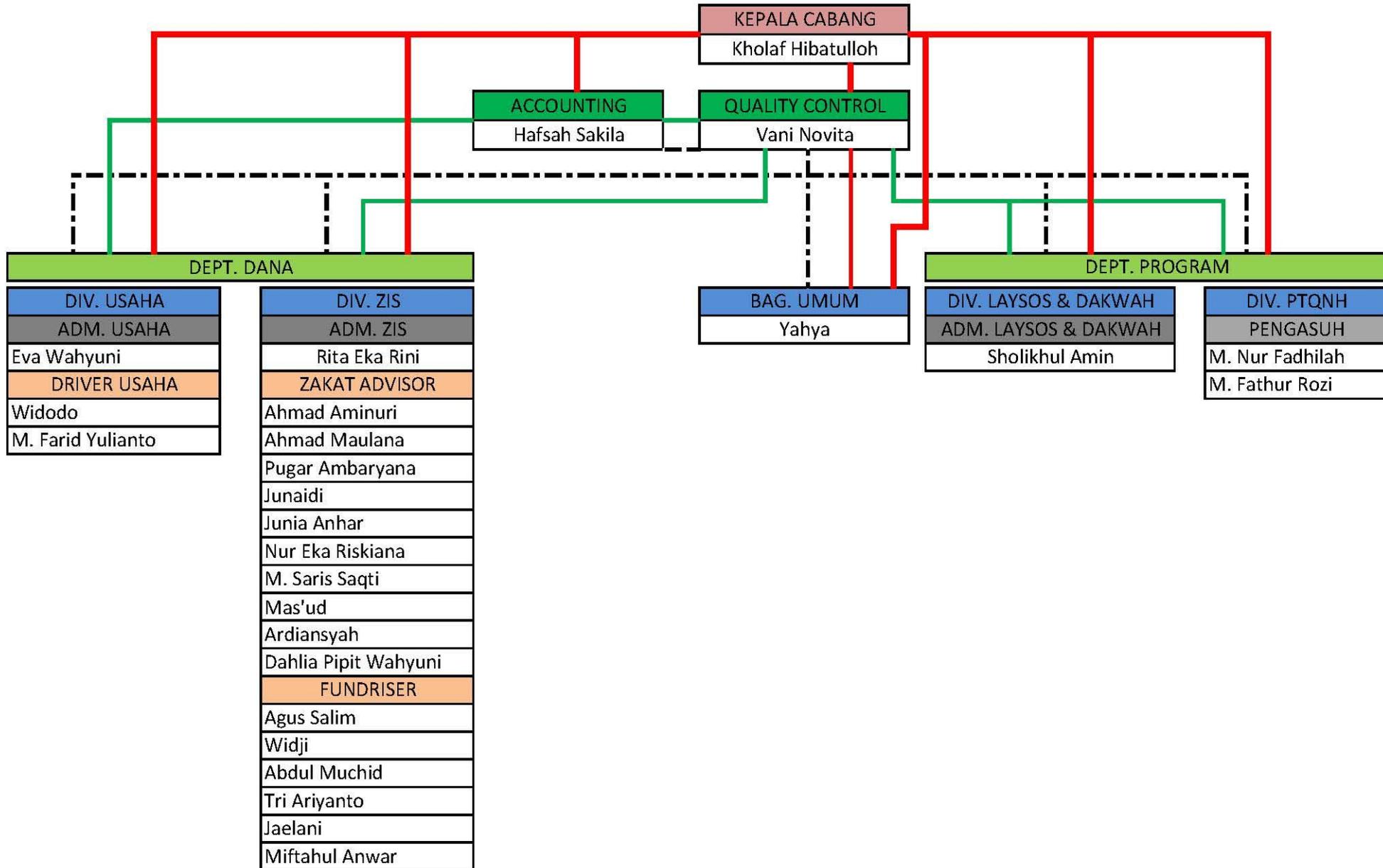
6. Yayasan Nurul Hayat Cabang Gresik

Adapun awal berdirinya cabang Nurul hayat di Gresik ini melalui proses yang panjang, bermula pada tahun 2008 pertama kali kehadirannya baru berupa biro Aqiqoh, yaitu perwakilan dari kantor pusat Surabaya yang mengurus layanan komersial aqiqoh di kota Gresik dan sekitarnya, seiring dengan berjalannya waktu biro aqiqoh ini semakin berkembang dan dipercaya banyak orang untuk membatu ibadah aqiqoh patra putri masyarakat Gresik dan sekitarnya, hal ini karena didukung oleh pemilihan hewan, proses penyembelitan dan cara memasaknya di jamin terpenuinya syarat syahnya ibadah aqiqoh.

Selama 2 tahun biro aqiqoh di Gresik ini berjalan, perkembangannya sangat pesat sekali, perolehan labanya sebagian di gunakan untuk mendukung program da'wah dan sosial di Kabupaten Gresik, Dalam pemasarannya lembaga ini menggunakan cara da'wah, karena dengan cara ini nama "Aqiqoh Nurul Hayat" semakin dikenal walaupun belum sampai ke pelosok perdesaan akan tetapi aqiqoh Nurul Hayat sudah tidak asing lagi di telinga warga gresik.

Melihat roda perekonomian gresik yang kondusif, dan peradapan daerah yang sangat mendukung, biro Gresik mulai melebarkan sayapnya ke program ZIS, yang pada waktu itu hanya mentasyarufkan dana ZIS dari kantor pusat saja. Karna biro ini dipandang sudah mampu membiyayai para karyawan di bidang ZIS, maka pada tahun 2010 dikukuhkanlah Gresik sebagai kantor cabang

Gambar 3.3.
STRUKTUR YAYASAN NURUL HAYAT CAB. GRESIK



7. Pendapatan dan Pertumbuhan Zakat, Infaq dan Sodaqoh Yayasan Nurul Hayat Cabang Gresik

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, secara umum zakat, infaq, dan sodaqoh (ZIS) antara lain harus digunakan untuk mengubah keadaan orang yang diberi menjadi orang yang memberi, *mustahiq* menjadi *muzakki*. Artinya, penyaluran zakat tidak boleh malah melestarikan kemiskinan tetapi harus dapat didayagunakan untuk mengentaskan kemiskinan.

Dalam data BPS per September 2014 terdapat 27,73 juta penduduk di pulau jawa yang tidak mampu/ miskin, Sedangkan lembaga ini telah mampu mengumpulkan ZIS kurang lebih sekitar Rp. 4.299.200.000,- per bulan. Dana ZIS yang diperoleh Yayasan Nurul Hayat sejauh ini pada dasarnya telah menghasilkan lebih dari 100.000 orang menerima program kemanfaatannya. Hasil dari kemanfaatan ini membuat Yayasan Nurul Hayat menerima berbagai bentuk penghargaan seperti *Pro Poor Awards*, Penghargaan Lembaga Peduli Anak dari Kementerian PP dan PA, Panti Asuhan terbaik dan lain-lain.

Prestasi dari Yayasan Nurul Hayat atas pemberdayaan tersebut sudah barang tentu tidak dapat dilepaskan dari kinerja SDM pengurus dalam meminiij pengumpulan zakat, infaq dan shodaqoh dari masyarakat, yang perolehan pendapatan ZISnya dapat dikatakan selalu mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini digambarkan dalam tabel berikut:

konsumen untuk mendapatkan suatu produk untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan yang belum terpuaskan. Harga adalah komponen yang berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan. Dalam menentukan suatu kebijakan harga dalam suatu perusahaan, sebaiknya memperhatikan bauran harga yang terdiri dari potongan tunai, rabat, jangka pembayaran, daftar harga, dan syarat kredit. Selain penetapan harga, perusahaan harus dapat memperhatikan nilai dan manfaat dari produk yang dihasilkan guna memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

- c. Tempat (*Place*), adalah menunjukan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh produsen untuk menjadikan suatu produk yang dihasilkan dapat diperoleh dan tersedia bagi konsumen pada waktu dan tempat yang tepat dimanapun konsumen berada. Bauran distribusi (*distribution mix*) terdiri dari saluran pemasaran, cakupan pasar, daya jangkauan, pengelompokan, lokasi, persediaan dan transportasi.
- d. Promosi (*Promotion*), merupakan kegiatan koordinasi dari seluruh upaya yang dimulai pihak penjual untuk membangun berbagai saluran informasi dan persuasi untuk menjual barang dan jasa atau memperkenalkan suatu gagasan. Promosi merupakan berbagai bentuk kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan tujuan utama untuk menginformasikan, membujuk, mempengaruhi dan mengingatkan konsumen akan adanya suatu produk. Tujuan perusahaan melakukan kegiatan promosi adalah untuk mempengaruhi perasaan, pengetahuan,

makna, kepercayaan, sikap dan citra konsumen yang berkaitan dengan suatu produk atau merek. Tujuan ini bermuara pada upaya mempengaruhi perilaku konsumen dalam melakukan pembelian.

Secara produk, maka Yayasan Nurul Hayat menawarkan jasa dalam bentuk pengelolaan zakat dari masyarakat. Sebagai lembaga yang mengelola zakat seharusnya para karyawan berhak memperoleh zakat tersebut, akan tetapi pada lembaga ini hak Amil sebagai orang yang menyalurkan zakat tidak diambil sebagai sebagian dari gaji para karyawan di yayasan, karena gaji karyawan sepenuhnya diperoleh dari hasil unit usaha baik yang sosial maupun komersial, sehingga zakat dan sedekah yang diperoleh dari masyarakat menjadi makin optimal untuk didistribusikan secara penuh melalui program sosial dan dakwah lainnya. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan kepada masyarakat bahwa Yayasan Nurul Hayat benar-benar amanah dalam mengelola zakat yang diperoleh dari masyarakat, yang mana hal ini diperkuat pula dengan audit yang dilakukan oleh akuntan publik.

Secara pribadi Yayasan Nurul Hayat ini mengklaim dirinya sebagai “Professional Zakat Advisor” sehingga yayasan ini siap membantu untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk berzakat, Yayasan Nurul Hayat menyediakan konsultasi zakat hingga layanan Jemput Zakat. Besarnya nominal zakat yang harus dibayarkan oleh *muzakki* sepenuhnya dapat dibantu oleh lembaga ini, sehingga *muzakki* tidak merasa ragu terhadap besarnya zakat yang harus dibayarkan. Selanjutnya sistem pembayarannya pun dapat dipermudah oleh lembaga, dimana *muzakki* dapat mengantarkannya secara

langsung atau dijemput oleh petugas.

Variabel harga kemudian juga berpengaruh pada unit usaha baik yang sosial maupun komersial, karena unit usaha di luar ZIS menjadi gaji bagi karyawan maka, harga-harga yang ditawarkan oleh unit ini pun sebisa mungkin harus kompetitif dan dengan kualitas produk yang memuaskan. Misalnya dalam layanan aqiqah, yang mana usaha aqiqah siap saji dipilih lantaran dua pertimbangan. Pertama, masih banyaknya ketidaktahuan masyarakat mengenai hukum dan ketentuan aqiqah. Kedua, masyarakat yang menunda menyelenggarakan aqiqah karena tidak mau repot dan pada saat itu masih belum ada yang menyentuh bisnis ini, sehingga, bisa dikatakan Nurul Hayat sebagai pelopornya.

Selain kekuatan yang dimiliki oleh Yayasan Nurul Hayat sebagai organisasi pengelolaan zakat, maka yayasan ini pun khususnya cabang Gresik memiliki kelemahan. Kelemahan dalam organisasi merupakan faktor-faktor internal negatif yang dapat menghambat atau menghalangi suatu lembaga untuk menjalankan/ mencapai misi, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal tempat (*place*), dapat dikatakan lokasi Yayasan Nurul Hayat Kabupaten Gresik dianggap kurang strategis bila disesuaikan dengan keadaan geografis Kabupaten Gresik yang luas dan menyebar, sedangkan Gresik hanya mempunyai satu cabang, berbeda dengan Surabaya yang mempunyai dua cabang. Kantor Yayasan Nurul Hayat Gresik yang tadinya terletak di Jalan Raya Kartini atau jalan protokol kota

semakin banyaknya *muzakkī* yang menyalurkan zakat melalui yayasan, yang mana hal ini ditunjukkan dengan tingkat pendapatan zakat dan pertumbuhan ZIS yang signifikan setiap tahunnya, selain ini teknologi yang digunakan oleh yayasan dalam upayanya mengumpulkan zakat juga dianggap canggih, yang mana hal ini ditunjukkan melalui media-media yang digunakan. Beberapa inovasi juga dikembangkan dalam pengumpulan dan distribusi zakat, misalnya melalui sistem transfer dan layanan jemput zakat sehingga *muzakkī* tidak perlu repot untuk datang ke yayasan. Inovasi ini juga berlaku pada layanan komersial yayasan, misalnya untuk urusan *aqiqoh* tidak jarang dalam layanan ini yayasan juga memperkenalkan zakat di sini. Banyaknya hal-hal yang dilakukan oleh yayasan ini, secara tidak langsung membuat nama Nurul Hayat dikenal oleh masyarakat dan pada akhirnya semakin dekat dengan masyarakat.

Transparansi dalam hal pengelolaan zakat menjadi titik penting bagi organisasi yang mengelolanya, dan hal ini juga sudah dilakukan oleh Nurul Hayat, diantaranya melalui laporan distribusi zakat kepada masing-masing donatur, selain itu keberanian yayasan untuk melakukan auditing melalui akuntan publik semakin memperkuat transparansi pengelolaan zakat pada yayasan ini.

Semakin tingginya tingkat pendidikan dan pengetahuan masyarakat, maka perlunya pengorganisasian dan pengelolaan

seharusnya dizakati. Selain itu masyarakat juga dianggap masih kurang percaya terhadap lembaga pengelola zakat di luar masjid, terlebih di Kabupaten Gresik, yang mana masyarakat merasa lebih aman untuk mengeluarkan zakatnya melalui masjid, karena masjid juga mengelola hal lain yang berhubungan dengan pemanfaatan harta untuk kepentingan umat, seperti *infaq*, *sodaqoh*, bahkan termasuk pemanfaatan *wakaf*. Disamping itu masyarakat juga lebih memiliki kedekatan emosional dengan masjid.

Persaingan antara lembaga pengelola zakat juga dianggap salah satu ancaman oleh Yayasan Nurul Hayat, karena lembaga seperti BAZNAS, BMH, Rumah Zakat dan lain-lain juga berusaha keras untuk menggalakkan zakat di masyarakat, dan tidak menutup kemungkinan melakukan strategi yang sama. Ketatnya persaingan ini dapat berpengaruh pada pendapatan dan pertumbuhan zakat pada organisasi yang bersangkutan, jika angka pendapatan dan pertumbuhan mengalami penurunan, tidak menutup kemungkinan berpengaruh pada kredibilitas dan akuntabilitas lembaga.

Sumber daya manusia yang kurang agresif dan terampil dalam mengelola zakat juga merupakan ancaman tersendiri bagi yayasan, terlebih dengan tidak diambilnya hak sebagai amil membuat karyawan cenderung untuk mementingkan layanan komersial dari yayasan. Selain itu kurang terampilnya SDM juga berpengaruh pada distribusi zakat yang tidak tepat sasaran, dalam artian penyaluran zakat yang semula diharapkan

a. Strategi Agresif (S-O)

Kuadran 1 menggambarkan bahwa situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif). Strategi SO merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal guna memperoleh keuntungan bagi Yayasan Nurul Hayat Kabupaten Gresik.

Pada saat berada di kuadran ini Yayasan berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya untuk (1) menarik keuntungan dari peluang-peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari beragam ancaman eksternal. Oleh karenanya, strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi, atau kombinasi kesemuanya itu menjadi pilihan yang masuk akal, tergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.

b. Strategi Diversifikasi (S-T)

Kuadran 2 menggambarkan situasi bahwa meskipun organisasi menghadapi ancaman, namun ada kekuatan yang dapat diandalkan. Untuk itu organisasi dapat menggunakan alternatif strategi 2 yakni strategi diversifikasi atau strategi inovasi. Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan Yayasan Nurul Hayat Kabupaten

Dalam strategi untuk pengembangan produk yang sudah ada atau menciptakan produk yang sama sekali baru melalui riset dan penelitian yang dilakukan oleh para manajer maupun melalui departemen penelitian dan pengembangan, sehingga aktivitas ini merupakan suatu usaha yang direncanakan dan memberikan suatu gagasan baru untuk memperbaiki produk yang telah ada atau penambahan banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Dengan adanya pengembangan produk berarti lembaga sudah memahami tentang kebutuhan dan keinginan pasar. Implementasi dari strategi ini pada dasarnya dapat dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat melalui layanan sosial dan komersialnya, misalnya dengan menambahkan penukaran valuta asing pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah Pilar Mandiri (KJKS Pilar Mandiri)-nya, atau menggalakkan kerja sama dengan para peternak dari daerah lain untuk layanan aqiqah bahkan tidak menutup kemungkinan untuk kurban. Suplai kambing untuk kegiatan aqiqah oleh Yayasan Nurul Hayat sejauh ini didapat dari peternakan sendiri dan peternak binaannya. Peternakan utama Yayasan Nurul Hayat berada di Pasuruan dan Krian Sidoarjo.

- c. Pendampingan para *mustahiq* untuk bisa lebih produktif, sehingga cita – cita mewujutkan *mustahiq* menjadi *muzakkī* dapat terealisasikan.

B. Saran

Mengacu pada hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran-saran yang dapat disampaikan di sini adalah:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diberikan saran kepada Yayasan Nurul Hayat Kabupaten Gresik dalam pengumpulan zakat adalah dengan melakukan pengembangan produk dan penetrasi pasar. Maka strategi yang ada seperti melakukan promosi Yayasan, pembuatan divisi penelitian dan pengembangan di Yayasan, serta pengembangan produk-produk Yayasan sebaiknya dilakukan seintensif mungkin, sambil melihat alternatif strategi yang lain.
2. Dalam hal pemberdayaan atas zakat, yang semula diharapkan guna pemberdayaan yang berkelanjutan dan membuat *mustahiq* beralih menjadi *muzakkī* belum begitu dapat diketahui hasilnya. Hal ini dikarenakan Pendistribusian zakat yang dilakukan Yayasan Nurul Hayat Kabupaten Gresik lebih mengarah pada kebutuhan konsumtif dari penerima zakat. Oleh karena itu sebaiknya Yayasan menerapkan kebijakan khusus untuk memperketat distribusi zakat agar pemberdayaan zakat kepada *mustahiq* dapat mempunyai efek berkelanjutan. Misalnya pendampingan usaha melalui program BUNDA YATIM, adanya pendampingan ini diharapkan dapat

- Hubeis, Musa, dan Muhammad Najib, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Gramedia, 2014.
- Idris, Safwan, *Gerakan Zakat dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Jakarta: Cita Putra Bangsa, 1997.
- Kasali, Rhenald, *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Pustaka Utama Grafiti, Jakarta, 2003.
- Kementerian Agama RI, *Standarisasi Amil Zakat di Indonesia*, Kemenag RI, 2012.
- Khasanah, Umrotul, *Manajemen Zakat Modern*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Kotler, Phillip, *Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 2005.
- Kurniawati, *Kedermawanan Kaum Muslimin*, Jakarta: Piramedia, 2004.
- Moleong, Lexy J., 2009, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2003
- Mulyadi, "Implementasi Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat, Studi Deskriptif Di Badan Amil Zakat Propinsi Jawa Timur", Tesis--, IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2006.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Mulyani, "Implementasi Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolahan Zakat (Studi Deskriptif Di Badan Amil Zakat Propinsi Jawa Timur)", Tesis--, IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2006.
- Murtie, Arifin, *Belajar Manajemen dari Konsultasi Strategi*, Bekasi: Laskar Aksara, 2012.
- Mukhammad Najib dan Musa Hubis, *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- Nasution, Harun, *Islam Rasional Gagasan dan Pemikiran*, Bandung: Mizan, 1995.
- Nazir, Moh., *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.

- Nilasari, Senja, *Manajemen Strategi itu Gampang*, Jakarta: Dunia Cerdas, 2014.
- Prisgunanto, I., *Komunikasi Pemasaran*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006.
- Qardawi, Yusuf, *Hukum Zakat Studi Komperatif mengenai Status dan Filsafat Zakat berdasarkan Alqur'an dan Hadis*, Terjemahan Salnan Harun dkk, Jakarta: PT Pustaka Lentera Antar Nusa, Cetakan 11, 2010.
- Rajasa, Sutan, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Mitra Cendekia, 2003.
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membeda Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Salabi, Ahmad, *Sejarah dan Kebudayaan Islam*, Terjemahan Muhtar Yahya, Jakarta: PT Jaya Murni, Cetakan Ketiga, 1973.
- Suhada', "Zakat dan Pengentasan kemiskinan (Kajian atas LAZ Nurul Huda Lowayu Dukun Gresik)", Tesis, IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010.
- Sukron, *Sosialisasi Zakat dalam Pembangunan Perekonomian Umat*, Tesis, IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2002.
- Workshop on Mobilization and Management of Zakat and Wakaf*, Surabaya: IAIN Sunan Ampel.
- Yani Dwi, *Strategi Penghimpunan Dana Zakat oleh BAZNAS*, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Indonesia, Jakarta, 2008.
- Zaini, *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: BPEF, 1996.
- <http://www.nurulhayat.org/sekilas>, diakses tanggal 11 Nopember 2015
- <http://digilib.uinsby.ac.id/1427/7/Bab%204.pdf>, tanggal 3 Maret 2016
- <http://www.nurulhayat.org/komitmen-kami>, diakses tanggal 11 Nopember 2015
- <http://www.nurulhayat.org/legalitas>, diakses tanggal 11 Nopember 2015
- <http://www.nurulhayat.org/layanan>, diakses tanggal 11 Nopember 2015
- <http://www.nurulhayat.org/susunan-pengurus>, diakses tanggal 11 Nopember 2015
- <http://www.dakwatuna.com/2011/07/21> potensi-zakat-dunia, (14 Pebruari 2013)

