BAB IV

MANAJEMEN BINA MANDIRI WIRAUSAHA LEMBAGA AMIL ZAKAT INFAK DAN SHODAQOH MUHAMMADIYAH SURABAYA

A. Profil Lembaga Amil Zakat Infak dan Shodaqoh Muhammadiyah Surabaya

1. Sejarah Berdirinya LAZIS Muhammadiyah Surabaya

LAZIS Muhammadiyah Surabaya lahir berdasarkan adanya amanat dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentang arahan untuk berdirinya LAZIS Muhammadiyah sampai dengan tingkat daerah. LAZIS Muhammadiyah Kota Surabaya dibentuk dan didirikan pada tanggal 14 September 2007 dengan SK dari Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Surabaya. Berdirinya LAZIS Muhammadiyah juga didorong adanya Undang-undang No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat sebagai dasar hukum bagi organisasi masyarakat guna menggali sumber dana ZIS Undang – undang ini dikeluarkan oleh pemerintah dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan zakat secara profesional.[1]

Selain adanya Undang-Undang tentang pengelolaan zakat, berdirinya Lazismu juga berangkat dari karakteristik organisasi Muhammadiyah sebagai organisasi dakwah yang berkemajuan dan

[1] Wahanani Mawasti. "Usaha Penyadaran Berzakat dan Penumbuhan Kepercayaan Masyarakat Muslim Kelas Menengah Terhadap Lembaga Amil Zakat, Infaq & Shodaqoh Muhammadiyah Surabaya" (Tesis—UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2016), 56.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki berbagai amal usaha sosial, seperti panti asuhan bagi anak yatim piatu dan orang jompo, balai kesehatan dan sekolah, yang dimaksudkan untuk memberdayakan kaum *mustad'afin* dan memberikan kemudahan pendidikan bagi anak-anak keluarga miskin. Untuk menjalankan berbagai amal suaha, organisasi Muhammadiyah sangat bergantung pada dana zakat, infak dan shodaqoh yang ada di masyarakat. Oleh karena itu selaras dengan adanya undang-undang pengelolaan zakat dan juga karakter organsiasi Muhammadiyah maka dibentuklah LAZIS Muhammadiyah sebagai LAZIS yang berkemajuan.[2]

Di dalam organisasi besarnya yakni Muhammadiyah, Lazismu memiliki peran sebagai *fund rising* di dalam Muhammadiyah. Berpijak pada poissi LAZISMU sebagai lembaga *intermediate*, maka dalam penyaluran dan pendayagunaan dana ZISKA bersinergi dengan berbagai lembaga baik di internal Muhammadiyah maupun lembaga di luar Muhammadiyah.[3] Misalnya dengan MPM dalam program pemberdayaan masyarakat, dengan MEK dalam pembentukan Maida Bakery, dengan MPS dalam program kurban Pak Kumis, dll.

2. Visi, Misi dan Kebijakan Strategis LAZIS Muhammadiyah Surabaya

Visi LAZIS Muhammadiyah adalah Menjadi lembaga zakat terpercaya sesuai dengan tujuan Muhammadiyah.[4]

---

[2] Ibid.
[3] Redaksi, "Bergerak Serentak Berdayakan Ekonomi Umat Dengan Ziska", Majalah Donatur LAZIS Muhammadiyah, Edisi 111, (April, 2017), 11.
[4] LAZIS Muhammadiyah Kota Surabaya, Majalah Donatur LAZIS Muhammadiyah, Edisi 111, (April, 2017), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam rangka mencapai visi organisasi maka LAZIS Muhammadiyah memiliki beberapa misi organisasi, diantaranya : (1) Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, professional dan transparan; (2) Optimalisasi pendayagumaam ZIS yang kreatif, inovatif, dan produktif; dan (3) Optimalisasi pelayanan donator.[5]

3. Susunan Pengurus Lazismu Kota Surabaya Periode 2015-2020

Struktur organisasi LAZIS Muhammadiyah Surabaya terdiri dari Dewan Syariah, Dewan Pengawas, dan Badan Pengurus. Badan pengurus LAZIS Muhammadiyah Surabaya terdiri dari : Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara dan Anggota.

Secara rinci Struktur kepengurusan LAZIS Muhammadiyah periode 2015-2020 adalah sebagai berikut :[6]

a. **Dewan Syariah :** Syamsun Aly,MA, Imanan, S.Ag, Imam Syaukani, M.Ag
b. **Dewan Pengawas :** Drs. Misrin Hariyadi, Drs. Ezif F. Wasian, Hamri Al-Jauhari, M.Ag
c. **Badan Pengurus**
   1) Ketua : Sunarko
   2) Wakil Ketua : Achmad Sudjai, Abdul Hakim, Imam Ghozali
   3) Sekretaris : Andri Kurniawan
   4) Wakil Sekretaris : Muhammad Khoirul Anam

[5] Ibid.
[6] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Bendahara : Syamsul Huda
6) Anggota : Ahmad Ainul Illah, Fathchurrohman, Aksar Wiyono, Rahmat Edy Hidayat

4. Program LAZIS Muhammadiyah Surabaya

LAZIS Muhammadiyah Surabaya memiliki 3 program yaitu : (1) Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat *(Micro Economic Empowerment);* (2) Program Pengembangan pendidikan *(Education Development);* dan (3) Program Pelayanan Sosial dan Dakwah *(Sosial & Dakwah Services).*[7]

Program pemberdayaan ekonomi masyarakat dilakukan melalui berbagai macam kegiatan UKM BMW (Bina Mandiri Wirausaha). Sedangkan program pengembangan pendidikan dilakukan melalui berbagai macam kegiatan seperti pemberian beasiswa bagi siswa SD, SMP, SMA dan perguruan tinggi, pemberian bantuan sarana pendidikan bagi siswa kurang mampu, dan lain-lain. Sedangkan program pelayanan sosial dan dakwah diantaranya melalui bantuan ambulan, bantuan pemberian kursi roda peduli disabilitas, dan lain-lain.[8]

B. Profil Bina Mandiri Wirausaha LAZIS Muhammadiyah Surabaya

1. Latar Belakang

Awal mula adanya program BMW menurut Ketua Lazismu Surabaya berasal dari adanya informasi yang diterima oleh ketua Lazismu pada saat itu

[7] Sunarko, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[8] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari seorang donatur yang menginformasikan tentang adanya orang-orang yang terjerat rentenir di daerah Kedinding Surabaya sampai harus menggadaikan rumahnya kepada rentenir tersebut karena tidak mampu mengembalikan hutang dan besarnya bunga.[9] Dari cerita tersebut akhirnya ketua Lazismu pada saat itu yaitu Yatno dan Sunarko selaku bendahara Lazismu mendiskusikannya dengan para pengurus yang lain.

Pernyataan ketua Lazismu tersebut senada dengan pernyataan Ketua program BMW. Beliau menjelaskan bahwa adanya program BMW dilatar belakangi karena adanya keprihatinan bahwa biasanya usaha kecil itu biasanya banyak yang terjerat kepada rentenir. Ketua program BMW menilai adanya kecendrungan pengusaha kecil untuk meminjam modal ke rentenir dikarenakan ketidak mampuan mereka untuk meminjam uang di bank. Ketidak mampuan ini disebabkan mereka tidak memiliki jaminan untuk meminjam uang di bank. Kejadian pengusaha kecil yang meminjam uang ke rentenir ini juga banyak dijumpai di lingkungan informan bahwa pengusaha kecil rata-rata jika pinjam uang akan meminjam ke rentenir.[10]

Fenomena sosial tersebut sesuai dengan pasal 5 ayat 3 Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor : 01/PED/I.0/B/2017 tentang LAZISMU dijelaskan bahwa salah satu tujuan pengelolaan dana ZISKA adalah meningkatkan kemampuan ekonomi umat melalui pemberdayaan usaha-usaha produktif. LAZISMU diperbolehkan membangun perusahaan dari uang zakat,

[9] Sunarko, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[10] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk kemudian kepemilikan dan keuntungannya diberikan kepada mustahiq dalam jumlah yang relatif besar sehingga terpenuhi kebutuhan para mustahiq dengan lebih leluasa. Lazismu juga bisa memberdayakan para mustahiq di dalam pengelolaan perusahaan yang didirikannya dengan bentuk memberikan kesempatan kerja. Lazismu dapat membuka peluang usaha bagi para pelaku usaha yang tergolong dalam kategori fakir miskin.[11]

Atas dasar pertimbangan tersebut dibentuklah UKM-BMW (Unit Keuangan Mikro – Bina Mandiri Wirausaha). UKM-BMW ini menyalurkan dana pinjaman tanpa bunga kepada para pelaku usaha mikro yang tergolong dalam kategori fakir, miskin dan fisabilillah. Para pelaku usaha mikro binaan UKM-BMW LAZISMU Kota Surabaya berasal dari berbagai sector usaha diantaranya makanan, minuman dan kerajinan.

2. Tujuan

Ketua Program BMW menyatakan tujuan dari adanya program BMW ada empat yakni : (1) pemberdayaan masyarakat kecil dan menengah, (2) memberantas riba, (3) membentuk jaringan pengusaha kecil, dan (4) memberikan pembinaan rutin mengenai wawasan usaha di dalam Islam.[12]

3. Sasaran dan Keanggotaan

Ketua Lazismu Surabaya menjelaskan bahwa yang menjadi sasaran program BMW adalah mereka yang belum memiliki usaha kemudian

[11] Ibid., 12.
[12] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibantu permodalannya untuk usaha dan mereka yang sudah punya usaha kemudian dibantu permodalannya agar semakin bertambah. Sasaran program ini tidak hanya pada warga Muhammadiyah saja, tetapi juga banyak orang umum (di luar Muhammadiyah).[13]

Untuk penyaluran dana pinjaman, mereka bergabung dalam sebuah kelompok yang terkoordinir. Bentuk tanggung jawab pengembalian dana pinjaman adalah tanggung renteng. Setiap bulan, mereka diundang untuk mendapat pelatihan, pembinaan dan pendamipingan. Tidak jarang pula mereka mendapat suntikan dana hibah untuk mengembangkan usaha.

Berikut nama-nama kelompok yang dibina dalam program Bina Mandiri Wirausaha :

1. Kelompok Ahmad Dahlan 2
    a. Daerah Kedinding
    b. Ketua : Sarwi
2. Kelompok Ahmad Dahlan 5
    a. Daerah Kedinding
3. Kelompok Amien Rais
    a. Ketua Muh Anam
4. Kelompok Kreatif Mandiri
    a. Daerah Bubutan
    b. Ketua : Joko
5. Kelompok PRM

[13] Sunarko, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Daerah Simokerto Sidoyoso Masjid Ahmad Yani

b. Ketua : Abdul Hakim A

6. Kelompok Hidayatullah

a. Simokerto

b. Ketua : Sri Wilujeng (istri Abdul Hakim, ketua kelompok PRM)

7. Kelompok Raihana

a. Daerah Kalilom

b. Ketua : Sri Wilujeng

8. Kelompok Al Mukminun

a. Daerah Bulak Banteng 14

b. Ketua: Sumarsih

9. Kelompok Lawang Sewu

a. Daerah Simolawang Kapasan

b. Ketua : Muhammad Khoirul Anam

10. Kelompok Bunga

a. Sidoyoso (Makam Rangkah)

b. Ketua : Sumarni

C. Proses Manajemen Program BMW

1. Perencanaan

Data perencanaan yang penulis dapatkan bersumber dari hasil wawancara dikarenakan Lazismu tidak memiliki perencanaan secara tertulis. Menurut Ketua Lazismu, program BMW direncanakan sejak 1 tahun BMW berdiri. Proses perencanaan dilakukan melalui proses diskusi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dilakukan oleh ketua Lazismu dengan para pengurus Lazismu pada saat itu. Ide lahirnya program ini tidak berasal dari pengurus melainkan dari informasi yang disampaikan oleh donatur mengenai adanya praktik riba yang banyak menjerat warga Kedinding Surabaya.

Pernyataan ketua Lazismu tersebut senada dengan pernyataan Ketua program BMW. Beliau menjelaskan bahwa adanya program BMW dilatar belakangi karena adanya keprihatinan bahwa biasanya usaha kecil itu biasanya banyak yang terjerat kepada rentenir. Ketua program BMW menilai adanya kecendrungan pengusaha kecil untuk meminjam modal ke rentenir dikarenakan ketidak mampuan mereka untuk meminjam uang di bank. Ketidak mampuan ini disebabkan mereka tidak memiliki jaminan untuk meminjam uang di bank. Kejadian pengusaha kecil yang meminjam uang ke rentenir ini juga banyak dijumpai di lingkungan informan bahwa pengusaha kecil rata-rata jika pinjam uang akan meminjam ke rentenir.[14]

Fenomena meminjam uang kepada rentenir ini dianggap bukan solusi yang dapat memecahkan masalah oleh Lazismu. Adanya hutang-hutang kepada rentenir itu yang justru akan menjerat pengusaha kecil, yang mengakibatkan matinya usaha yang dijalankan. Selain itu pinjam ke rentenir juga mengakibatkan gangguan psikologis bagi peminjamnya. Berdasarkan data dari Khusnul, Donatur Lazismu di daerah Kedinding, menceritakan bahwa para rentenir itu menagih utang setiap tengah malam. Beliau sering

[14] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendengar jerit tangisan orang-orang yang di tagih rentenir di tengah malam. Orang yang hutang tersebut akan disiksa secara fisik dan akan ditunggu malam itu juga harus bisa mengembalikan utangnya bagaimana pun caranya. Karena desakan tersebut akhirnya dengan terpaksa orang yang pinjam tersebut meminjam dari rentenir yang selainnya. Karena diperlakukan seperti ini setiap malam, sampai ada yang trauma ketakutan ketika malam tiba. Ketika tidak bisa mengembalikan rentenir tersebut akan marah dengan meluap-luap bahkan tega melempar *klompen* (sandal dari kayu) hingga mengenai wajah dari orang yang berhutang padahal orang tersebut sedang menggendong bayinya. Orang-orang yang hutang ke rentenir tersebut sampai linglung meratapi nasibnya dan meninggalkan sholat.[15]

Menurut penuturan Khusnul, sebelum adanya program BMW, Lazismu pernah mengadakan program Kampung Binaan di Kedinding. Khusnul di berikan dana sebesar 4 juta rupiah untuk menjalankan kegiatan Kampung Binaan tersebut. Dalam program tersebut warga diberikan materi-materi pengajian tafsir Al-Quran dengan harapan warga bisa lebih memahami isi al-Quran. Al_quran tidak hanya di lafalkan tetapi juga dipahami maksudnya. Dalam pengajian tersebut warga juga diberikan dana pinjaman untuk modal usaha. Namun pada akhirnya dana tersebut tidak

[15] Khusnul, *wawancara*, Surabaya, 10 Juni 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kembali dan habis. Dari warga ada isu yang berhembus bahwa dana tersebut tidak mengapa jika tidak dikembalikan.[16]

Pengajian pada program Kampung Binaan pun semakin lama tidak ada yang mengikuti. Pada awalnya pembinaan dilakukan di Panti Asuhan Muahmmadiyah Kenjeran. Pada saat itu masih banyak warga yang mengikuti. Namun dikarenakan pihak panti merasa keberatan kegiatan pembinaan diselenggarakan dipantinya, maka dipindah ke masjid Muhammadiyah. Ketika pengajian dipindahkan ke masjid Muhammadiyah, warga binaan yang notabenenya adalah orang-orang Nahdlatul Ulama awalnya masih mau datang namun kemudian tidak mau datang. Menurut Khusnul disebabkan ketika mereka akan berangkat mengikuti pengajian para tetangga terus mengatakan "*Hey iyo rek, saiki dadi wong Muhammadiyah*." Warga seperti mengolok-olok ketika mereka ikut pengajian di Masjid Muhammadiyah maka mereka menjadi orang Muhammadiyah, bukan NU lagi. Karena diolok-olok tersebut akhirnya tidak pernah mau lagi ikut pembinaan.[17]

Setelah program Kampung Binaan ini kemudian Lazismu membentuk program BMW. Warga Kediding yang sebelumnya ikut program Kampung Binaan ditawari untuk mengikuti program BMW.[18]

Lazizmu menganggap lembaga ZIS rata-rata hanya memberikan bantuan dana santunan, tetapi tidak memberikan peluang usaha agar

[16] Ibid.
[17] Ibid.
[18] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penerima dana zakat mampu berusaha secara mandiri untuk memenuhi kebutuhannya. Lazismu menganggap jika hanya memberikan dana santunan saja maka setelah digunakan akan langsung habis. Berbeda dengan pemberian modal usaha yang justru akan membentuk kemandirian secara ekonomi. Oleh karena itu Lazismu lebih cenderung untuk memberikan modal usaha agar para pengusaha kecil bisa lebih berdaya.[19]

Hal lain yang melatarbelakangi program BMW ini adalah tidak adanya pembinaan keislaman kepada pengusaha kecil. Misalnya pembinaan mengenai rejeki halal dan riba. Hal ini yang membuat pengusaha kecil kurang memahami adanya riba ketika berhutang ke rentenir sehingga mereka tidak mampu membedakan rejeki yang halal dan yang riba.

Lazismu melihat adanya potensi besar dari pihak-pihak yang akan mendukung program BMW. Karena menurut penilaian Lazsimu, masyarakat akan lebih menyukai program pemberdayaan dari pada hanya memberikan bantuan dana santunan. Apalagi orang yang dibantu itu akhirnya memiliki usaha kecil. Salah satu potensi besar dukungan yang bisa di raih misalnya dana *CSR* perusahaan. Perusahaan akan lebih mendukung program-program yang bersifat pemberdayaan dari pada hanya memberikan dana santunan. Atau di istilahkan lebih baik memberikan kail dari pada ikan. Sebagai contoh dulu pernah ada bantuan *CSR* dari Bank Niaga Syariah.

[19] Achmad Sudjai, *wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Meskipun demikian, informan menyatakan pemberian dana santunan juga penting untuk diberikan ke masyarakat. Misalnya apabila ada warga sedang mengalami kondisi darurat maka Lazismu akan membantu dana karena memang hal itu yang dibutuhkan. Namun jika ada orang yang masih memiliki potensi maka akan diberdayakan agar nantinya dia bisa memberi tidak hanya meminta.

Ketua BMW mencontohkan tentang nilai pemberdayaan melalui pengalaman Lazismu yang pernah mengadakan pelatihan "*Young Enterpreneurship*". Pelatihan ini ditujukan untuk para pengusaha muda, agar bisa mengembangkan dan merealisasikan idenya. Dalam pelatihan ini ada kompetisi dan bagi pemenang akan diberikan hadiah berupa modal sebesar Rp. 5.000.000. Dengan begitu apabila pengusaha kecil ini berdaya maka akan lebih bagus dari pada hanya memberikan dana santunan.[20]

Disisi lain Lazismu juga menyadari adanya resiko anggota BMW tidak melunasi pinjaman yang telah diberikan.[21] Hal ini akan dapat menjadi ancaman bagi Lazismu ketika menjalankan program ini. Sebagaimana yang terjadi di program Kampung Binaan yang sebelumnya dilaksanakan Lazismu di kampung Kedinding.

Ketua program BMW menjelaskan bahwa untuk menjalankan program BMW ini Lazismu memiliki keterbatasan modal, tidak seperti bank

[20] Ibid.
[21] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam memberikan pinjaman kepada masyarakat. Dana yang terkumpul hanya sebesar Rp. 125.000.000. Informan menyatakan bahwa apabila Lazismu memberikan alokasi yang terlalu besar kepada program ini maka bisa menghambat program yang lain. Alokasi terbanyak saat ini adalah program pemberian bantuan langsung (sumbangan). Oleh karena itu bantuan permodalan yang diberikan pada awal menjalankan usaha tidak bisa besar. [22]

Ketika ditanya apakah Lazismu mengetahui adanya lembaga-lembaga yang memiliki program pinjaman tanpa bunga dan tanpa biaya administrasi, ketua program BMW menjawab tidak tahu. Ia menganggap apabila ada lembaga lain yang juga menjalankan program yang sama maka akan semakin baik. Ketua program BMW mengharapkan adanya lembaga-lembaga seperti Lazismu (memberikan bantuan pinjaman tanpa bunga) ini sehingga semakin banyak orang yang terlayani. [23]

Ketua Lazismu Surabaya menjelaskan bahwa kedepan Lazismu bercita-cita memiliki lembaga keuangan seperti bank. Program BMW ini menjadi awalan dalam mencapai cita-cita tersebut. Rencana pembentukan Bank merupakan rencana jangka panjang karena untuk membentuk itu dibutuhkan modal yang besar.[24]

---

[22] Ibid
[23] Ibid
[24] Sunarko, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketua program BMW menjelaskan bahwa program BMW merupakan program pinjaman tanpa bunga dan tanpa biaya administrasi, calon anggota hanya menyiapkan biaya materai saja. Bahkan jika telah memiliki materai maka tidak perlu beli materai, cukup dibawa saja. Dalam memberikan pinjaman dilakukan melalui kelompok-kelompok beranggotakan 5-7 orang. Di dalam kelompok tersebut akan dipilih ketua kelompok yang akan mengkoordinir jumlah pembagian uang pinjaman kepada anggota dan mengkoordinir dalam melakukan pembayaran angsuran pengembalian pinjaman. Lazismu juga pemberian pinjaman yang di bagi langsung kepada personal-personal, tanpa melalui kelompok.[25]

Pembagian kelompok BMW dilakukan berdasarkan kedekatan wilayah. Misalnya ada kelompok daerah kedinding, kelompok simokerto, dll. Meskipun di dalam kelompok itu nanti bentuk usahanya bisa jadi berbeda-beda. Dibentuk berdasarkan kedekatan wilayah agar mudah komunikasi antara ketua kelompok dengan anggota kelompok.[26]

Jumlah nominal pinjaman yang diberikan bervariasi. Ketua program BMW menjelaskan untuk perorangan maka jumlah pinjaman yang diberikan adalah satu juta sedangkan untuk kelompok yang beranggotakan 5 orang maka jumlah pinjaman yang diberikan 5 juta. Apabila anggota lancar dalam membayarkan angsuran pinjaman maka jumlah pinjaman dapat meningkat dari yang awalnya 1 juta menjadi 1.250.000, jika lancar

[25] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[26] Ahmad Ainul Illah, W*awancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lagi maka dapat meningkat menjadi 1.500.000. kalau bagus dalam pembayaran angsurannya maka jumlah pinjaman yang diberikan akan dapat meningkat terus.[27] Sedangkan menurut penuturan Khusnul kisaran pinjaman yang diberikan Lazismu antara 250 ribu sampai 1,5 juta rupiah.[28] Tidak ada batasan waktu bagi anggota dalam meminjam. Artinya jika pinjaman sebelumnya telah lunas, maka anggota dapat mengajukan pinjaman lagi secara terus menerus.[29]

Dalam mendapatkan objek pemberian bantuan pinjaman modal bersifat pasif, Lazismu menunggu adanya pengajuan dari masyarakat. Berbeda dengan bank-bank yang memang sengaja mencari orang yang hendak mengajukan pinjaman. Dikarenakan di Lazismu tidak ada margin keuntungan sama sekali.[30]

Dalam akad peminjaman, Lazismu menyertakan syarat adanya penjamin, atau orang yang akan bertanggung jawab apabila peminjam tersebut mengalami masalah dalam pengembaliannya. [31] Syarat ini baru ditentukan sejak tahun 2013.

Selain memberikan bantuan, Lazismu juga memberikan program pelatihan dan pembinaan kepada anggota BMW dengan nama “Kajian Bisnis”. Kajian Bisnis tersebut diselenggarakan satu bulan sekali secara

[27] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[28] Khusnul, *Wawancara*, Surabaya, 10 Juni 2017.
[29] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[30] Ibid.
[31] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rutin. Materi yang disampaikan pada Kajian Bisnis tersebut adalah materi-materi yang berkaitan dengan kewirausahaan dan materi keislaman untuk memotivasi anggota dalam menjalankan usaha. Materi kewirausahaan yang diberikan misalnya materi tentang cara melakukan ijin usaha, cara melakukan pembukuan, pelatihan membuat bakso dan lain-lain.[32] Penyelenggaraan Kajian Bisnis ini dilakukan dengan mengundang seluruh anggota, tidak hanya ketua kelompok. Setelah pengajian tersebut biasanya dilangsungkan pembayaran angsuran. Jika tidak datang maka kita akan menagih dengan mendatangi rumahnya.[33]

Pengisi Kajian Bisnis merupakan orang yang memang ahli di bidangnya. Misalnya dalam pelatihan membuat bakso maka yang mengisi adalah penjual bakso. Pengisi tersebut tidak harus orang Muhammadiyah. Terkadang Kajian Bisnis juga diisi sendiri oleh ketua program BMW, Achmad Sudjai. Tempat penyelenggaraan Kajian Bisnis berpindah-pindah, tidak hanya digedung dakwah. Dalam 6 bulan terakhir, Lazismu memberikan dana hibah kepada peserta Kajian Bisnis. Dana hibah akan diberikan secara bergilir kepada para anggota yang sering datang untuk mengikuti Kajian Bisnis.[34]

Ketua program BMW menjelaskan, apabila pengusaha kecil tersebut sudah berdaya maka akan dimotivasi melalui program pembinaan sebulan

[32] Ibid
[33] Ahmad Ainul Illah, *wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.
[34] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekali agar dia tidak sekedar meminta tetapi juga bisa berinfak di lembaga ini. Pemberian infak ini sifatnya sukarela, jika memang ingin berinfak pun nominalnya tidak ditentukan. Lazismu hanya memotivasi saja. Berdasarkan pernyataan ketua program BMW, motivasi ini di dasarkan pada ayat dan hadist nabi yang mengatakan bahwa orang bersedekah itu rejekinya akan ditambah oleh Allah. Adanya pola pikir takut miskin ketika bersedekah akan diluruskan, agar mereka memahami manfaat dari sedekah.[35]

Selain kedua program tersebut, Lazismu juga memberikan membantu mengikutkan mereka pada pameran. Melalui pameran tersebut anggota akan dibantu dalam memasarkan produknya. Lazismu juga akan membeli produk mereka dalam acara-acara Lazismu.[36]

Sumber pendanaan program ini adalah dari dana Zakat Infaq dan Shodaqoh (ZIS) yang diterima Lazismu. Program ini termasuk dalam program pen-*tasyarufan* dana Zakat dalam bidang ekonomi. Ketua Lazismu Surabaya menerangkan bahwa jumlah anggaran yang disediakan untuk program ini adalah sekitar Rp. 126.000.000 dari total penerimaan Zakat Infak Shodaqoh Lazismu sebanyak 1,5 Miliyar per tahunnya. Ahmad Ainul Illah menjelaskan bahwa BMW tidak memiliki donatur (non lembaga) yang secara khusus menyalurkan dana Zakat Infak dan Shodaqahnya untuk

[35] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[36] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

program BMW.[37] Sehingga pendanaan BMW diambilkan dari dana ZIS yang telah terkumpul.

Dalam pendanaan program ini Lazismu juga bekerjasama dengan lembaga lain, yakni dengan menyasar dana-dana CSR yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan. Di tahun-tahun awal penyelenggaraan program ini, Lazismu pernah menerima dana bantuan dari bank CIMB Syariah sebesar Rp. 87.000.000. Dari uang tersebut kemudian dibelikan rombong untuk dibagikan kepada pengusaha-pengusaha kecil.[38]

Dari anggaran yang dimiliki ini digunakan untuk pemberian pinjaman dan penyelenggaraan acara Kajian Bisnis. Apabila ada anggota kelompok yang kesulitan membayar biasanya itu akan dipinjamkan oleh anggota kelompok yang lain. Misalnya harus mengembalikan Rp. 4.000.000 oleh orang, tapi 1 tidak bisa maka bagaimana caranya dari 3 orang tersebut mencoba menutupi agar bisa mengembalikan Rp. 4.000.000. Namun apabila diketahui anggota tersebut benar-benar kesulitan untuk mengembalikan maka akan dilepaskan tagihan pinjamannya dan diambilkan dari dana ZIS.[39]

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis saat mengikuti kegiatan kajian bisnis bertema *Urban Farming*, dalam kajian bisnis tersebut terdapat pengisi materi, konsumsi, alat-alat yang digunakan seperti pengeras

[37] Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.
[38] Sunarko, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[39] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suara, LCD, contoh pupuk, dan map berisi alat tulis dan *fotocopy* materi yang disampaikan. Berdasarkan gambaran acara tersebut bisa diketahui alokasi anggaran dalam penyelenggaraan Ngaji bisnis. Dana dalam kajian bisnis secara umum digunakan untuk mengundang pemateri, sarana dan prasarana Ngaji Bisnis, biaya konsumsi dan biaya pemberian hibah. Untuk pemateri disesuaikan dengan konteks acaranya. Di dalam Kajian Bisnis tersebut anggota akan mendapatkan konsumsi berupa makanan ringan dan kadang juga tersedia makanan berat. Di dalam acara kajian bisnis, Lazismu juga memberikan dana hibah sebesar 100 ribu rupiah kepada 5 orang anggota secara bergilir.[40] Dalam salah satu penyelenggaraan acara Kajian Bisnis bertajuk "Urban Farming" dengan 3 orang pembicara dan terdapat konsumsi makanan ringan dan makanan berat, diketahui anggaran yang dikeluarkan mencapai 3,5 juta.

2. Pengorganisasian

Ketua program BMW menjelaskan bahwa pengurus yang menjalankan program BMW ada 3 orang, antara lain Achmad Sudjai sebagai penanggung jawab, Ahmad Ainul Illah bagian administrasi yaitu mencatat pembayaran angsuran dan Farid membantu dibagian survei. Lebih lanjut Ketua Program BMW menjelaskan alasan adanya struktur yang menurutnya masih kecil tersebut dikarenakan dana yang dimiliki masih sedikit. Apabila dana yang dimiliki sudah besar hingga milyaran ada

[40] Khusnul, *Wawancara*, Surabaya, 10 Juni 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemungkinan bisa menambah struktur lagi. Karena dengan struktur yang kecil tersebut pengurus saat ini masih bisa menangani. Alasan yang kedua adalah karena program pada saat ini belum terlalu banyak meskipun secara bantuan sudah cukup efektif. Hal ini dapat dilihat dari jumlah anggota yang terus meningkat.[41]

Achmad Sudjai menjelaskan, dalam menempatkan Ahmad Ainul Illah dan Farid tidak didahului dengan membuat kriteria-kriteria secara khusus. Awalnya Achmad Sudjai ini yang mengurusi program BMW sendirian. Lalu Achmad Sudjai melihat Ahmad Ainul Illah memiliki kecakapan tertentu maka di rekrut oleh Achmad Sudjai untuk membantunya menjalankan program BMW. Achmad Sudjai menerangkan pertimbangannya saat itu hanya agar program ini bisa dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.[42]

Dalam menjalankan program BMW, proses komunikasi antara Ahmad Ainul Illah dan Achmad Sudjai dilakukan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Komunikasi secara langsung dilakukan pada hari jumat malam yakni pada saat rapat mingguan yang diadakan secara rutin. Komunikasi secara tidak langsung dilakukan melalui telpon atau Whatsapp.

[41] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[42] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bentuk koordinasi Achmad Sudjai dengan Ahmad Ainul Illah sifatnya tergantung situasi. Keputusan berkenaan dengan sesuatu yang penting bersifat instruktif dari Achmad Sudjai. Kalau yang sifatnya teknis lapangan yang tidak mengakibatkan dampak yang besar diserahkan kepada Ahmad Ainul Illah. Achmad Sudjai menyerahkan keputusan ke Ahmad Ainul Illah dan menilai Ahmad Ainul Illah bisa mengambil keputusan sendiri.[43]

Jika dilihat *track record*-nya selama ini keputusan-keputusan yang dihasilkan lebih banyak merupakan keputusan dari Achmad Sudjai.[44] Ahmad Ainul Illah memberikan contoh, misalnya keputusan untuk mengadakan penagihan kepada orang-orang yang tidak membayarkan setoran angsuran. Bahkan orang-orang yang macet angsurannya cukup banyak. Akhirnya keputusan tersebut diambil oleh Achmad Sudjai. Selain itu Achmad Sudjai pula yang memberikan keputusan untuk membagikan dana hibah kepada para anggota yang rajin mengikuti pengajian. Keputusan ini diambil dikarenakan sepinya Kajian Bisnis, bahkan yang hadir tidak sampai 15 orang dari 100 orang. setelah adanya keputusan tersebut, jumlah anggota yang menghadiri Kajian Bisnis meningkat drastis bahkan mencapai 100 orang.[45]

---

[43] Ibid.
[44] Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.
[45] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Semua keputusan untuk peminjaman merupakan keputusan Achmad Sudjai. Sebelum memberikan keputusan peminjaman Achmad Sudjai terlebih dahulu menanyakan kelancaran pembayaran dari orang-orang kepada Ahmad Ainul Illah karena Ahmad Ainul Illah lah yang lebih mengetahui. Jika lancar maka akan diberi kesempatan untuk pinjam lagi bahkan nominalnya bisa meningkat. Misalnya ketika Achmad Sudjai menanyakan bulan ini berapa anggota yang meminta? Jumlah kas di bank ada berapa? Kas yang ada di tangan berapa? Nanti Achmad Sudjai memberikan keputusan misalnya yang minta pinjaman sekian dipending dulu, nanti dialokasikan bulan depan.[46]

Dalam menyelenggarakan Ngaji Bisnis yang menjalankan adalah Ahmad Ainul Illah. Ahmad Ainul Illah yang akan mempersiapkan tempat dan undangan. Mengenai tema dan pembicara akan didiskusikan dalam rapat. Sedangkan Achmad Sudjai mengawasi saja selaku penanggung jawab.[47]

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan Ketua Lazismu Surabaya yang menyatakan bahwa dirinya kurang mengetahui tentang jumlah anggota program BMW dan bagaimana kondisi-kondisinya. Ia mengatakan yang lebih mengetahui adalah Achmad Sudjai dan Ahmad

[46] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[47] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ainul Illah, karena ia tidak terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program BMW tersebut.[48]

Ahmad Ainul Illah sebagai bagian operasional menjelaskan Lazismu tidak melakukan koordinasi rutin dengan anggota. Koordinasi dilakukan di dalam kelompok oleh ketua kelompoknya secara intern. Biasanya sebulan sekali ketua kelompok mengkoordinasi berkaitan dengan pembayaran angsuran bulanan. Pemilihan kelompok tidak ditentukan oleh Lazismu melainkan tergantung pada siapa yang mengajukan diri menjadi ketua kelompok.[49]

Dalam menyelenggarakan Kajian Bisnis biasanya dirapatkan pada rapat mingguan yakni pada jumat malam. Pada rapat tersebut akan dibicarakan mengenai tema yang akan diangkat, pengisinya siapa dan gambaran kegiatannya seperti apa. Pengisi Kajian Bisnis akan dipilih berdasarkan kesesuaian kapasitasnya dengan tema acara. Misalnya akan memberikan pelatihan membuat bakso, maka akan dipilih penjual bakso yang sudah berpengalaman menjual bakso.[50]

Sebelum memberikan bantuan pinjaman tanpa bunga, terlebih dahulu dari pihak Lazismu akan melakukan survei. Tidak semua orang yang mengajukan pinjaman akan disurvei, hanya orang baru saja yang belum pernah pinjam sebelumnya. Survei dilakukan oleh Farid. Namun ketika

[48] Sunarko, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[49] Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.
[50] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Farid pindah kerja ke luar kota, survei digantikan oleh Ahmad Ainul Illah. Jika ada yang belum membayar angsuran maka Ahmad Ainul Illah yang akan melakukan penagihan. Apabila yang ditagih ini enggan mengembalikan dan sulit untuk dibujuk maka Ahmad Ainul Illah akan melaporkan ke Achmad Sudjai, penagihan akan dilakukan oleh Achmad Sudjai atau Farid.[51]

Menurut penuturan Ahmad Ainul Illah, dirnya merupakan lulusan S1 dari perguruan tinggi swasta, fakultas pendidikan dan keguruan. Beliau pernah jadi guru SD, SMP mengajar matematika dan fisika. Tapi sejak tahun kemarin sudah tidak jadi guru lagi, Ahmad Ainul Illah bekerja (*full time*) di Lazismu. Lebih lanjut Ahmad Ainul Illah menjelaskan kalau Farid bekerja di bank pada bagian yang menangani kredit-kredit. Sekarang Farid sudah diangkat jadi Kepala Bagian bank tersebut dan dipindah ke Situbondo. Menurut Ahmad Ainul Illah, Farid itu orangnya tega sehingga anggota BMW jika di tagih Farid seperti tidak berani menolak. Sedangkan Achmad Sudjai tidak bekerja *full time* di Lazismu seperti Ahmad Ainul Illah. Berdasarkan penuturan Ahmad Ainul Illah, beliau memiliki pekerjaan di luar Lazismu, tetapi Ahmad Ainul Illah kurang mengetahui detail pekerjaannya apa. Baru-baru ini beliau dianggap menjadi ketua PCM Bubutan.[52]

[51] Ibid.
[52] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ahmad Ainul Illah menilai Achmad Sudjai sebagai orang yang amanah dan tegas. Beliau diamani memegang keuangan BMW karena sifatnya yang amanah. Selama ini dirinya mengaku tidak pernah diberikan target secara khusus dari Achmad Sudjai dalam menjalankan kerjanya. Ia juga tidak pernah diminta untuk menyerahkan perencanaan kerja kepada Achmad Sudjai selaku manajer BMW. Target yang ada selama ini diberikan satu tahun sekali oleh manajemen Lazismu ke penanggung jawab program BMW. Setiap tahunnya ada rapat tahunan dimana pada rapat tersebut dilakukan evaluasi dan penetapan target yang untuk tahun selanjutnya.[53]

3. Penggerakan

Achmad Sudjai selaku manajer program BMW menyatakan bahwa selama ini dalam menggerakkan Ahmad Ainul Illah atau Farid tidak pernah ada miskomunikasi. Kalau ada sesuatu yang tidak dipahami oleh Ahmad Ainul Illah, ia akan bertanya bisa lewat Whatsapp. Ketika ada pertanyaan itulah Achmad Sudjai akan memberikan pengarahan ketika Ahmad Ainul Illah mengalami kesulitan-kesulitan. Namun jika Ahmad Ainul Illah dirasa masih kesulitan, maka pekerjaan tersebut akan ditangani oleh Achmad Sudjai. Misalnya ketika Ahmad Ainul Illah menghadapi anggota BMW yang sulit sekali untuk ditagih, maka tugas tersebut akhirnya dilimpahkan ke Achmad Sudjai untuk mengatasi orang-orang yang sulit.

[53] Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam kesempatan lain ketika penulis sedang berdiskusi dengan Ketua Lazismu Surabaya dan Wakil Sekretaris Lazismu Surabaya, beliau menjelaskan bahwa dirinya dan para pengurus persyarikatan Muhammadiyah yang lain merasa memiliki Muhammadiyah. Karena baginya organisasi ini adalah investasinya untuk menuju surga. Bahkan menurutnya keluarga sering di nomor duakan, lebih memprioritaskan kepentingan organisasi.

Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa Lazismu ini adalah miliki Persyarikatan, sehingga apapun yang diinginkan oleh persyarikatan maka Lazsimu bersikap *sami'na wa ato' na.* Pernyataan ini juga mendapatkan respon sepakat dari Khoirul Anam selaku wakil sekretaris Muhammadiyah. Ia mengatakan bahwa di Muhammadiyah ini tidak ada saham pribadi, yang ada adalah saham akherat. Dalam berjuang di Muhammadiyah keikhlasan adalah hal yang dikedepankan. Pernyataan tersebut juga senada dengan pernyataan Ahmad Ainul Illah bahwa salah satu motivasi Ahmad Ainul Illah bekerja di Lazismu adalah ingin mendapatkan pahala.

Beliau kemudian bercerita mengenai perasaan kagumnya ketika melihat para Pimpinan Daerah Muhammadiyah sedang rapat di lantai dua Gedung Dakwah. Beliau sampai bertanya-tanya pada diri sendiri mengapa para pimpinan tersebut berperilaku seperti itu, karena para pimpinan PDM tersebut rela datang kesini tanpa dibayar, bahkan harus berkorban mengesampingkan keluarganya. Sesampainya disini para pimpinan PDM

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut harus berdebat masalah program. Jika sudah rapat bisa sampai tengah malam.

Ketua Lazismu menjelaskan bahwa pengurus Lazismu rata-rata bersifat sukarela, tanpa dibayar. Para pengurus setiap jumat malam bertemu untuk rapat dari jam 7 sampai tengah malam, paling cepat sampai jam 11 malam. Padahal bisa jadi anak sedang sakit tetapi rela tetap mengikuti rapat. Apalagi orang-orang tersebut pada siang harinya sudah lelah bekerja di tempat yang lain.[54]

Di dalam struktur BMW, baik Achmad Sudjai atau Farid bekerja tanpa di gaji. Sedangkan Ahmad Ainul Illah adalah tenaga kerja yang mendapatkan gaji bulanan karena beliau juga berkewajiban untuk menjaga kantor dari jam 9 pagi hingga 4 sore setiap harinya. Untuk jumlah gaji yang diterima penulis kurang mengetahui secara detil.

4. Pengontrolan

Sunarko selaku Ketua Lazismu Surabaya menjelaskan bahwa dirinya kurang mengetahui detil mengenai perkembangan jumlah anggota BMW yang saat ini. Ia menyatakan alasannya yaitu karena Lazismu ini sudah dibagi-bagi tugasnya, sehingga Achmad Sudjai dan Ahmad Ainul Illah adalah orang yang lebih tahi mengenai BMW.

[54] Sunarko, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Achmad Sudjai selaku manajer program BMW menjelaskan bahwa dalam melakukan pengontrolan dilakukan dengan bertanya kepada Ahmad Ainul Illah baik langsung maupun via telpon dan dengan melihat langsung laporan administrasi yang dibuat oleh Ahmad Ainul Illah.[55] Misalnya dengan menanyakan bagaimana kondisi keuangan Lazismu saat ini, berapa uang yang disimpan dan berapa uang yang diputar. Menurut pernyataan dari Ahmad Ainul Illah dalam proses komunikasi dengan Achmad Sudjai tersebut, dirinya adalah orang yang lebih sering menghubungi terlebih dahulu, memberikan laporan-laporan.[56]

Achmad Sudjai ketika berkomunikasi dengan Ahmad Ainul Illah tidak mengalami kesulitan. Misalnya ketika Achmad Sudjai menanyakan bulan ini berapa anggota yang meminta, jumlah kas di bank ada berapa, kas yang ada di tangan berapa. Nanti Achmad Sudjai memberikan keputusan misalnya yang minta pinjaman sekian dipending dulu, nanti dialokasikan bulan depan. Ahmad Ainul Illah juga kadang menanyakan "pak ini ada permintaan sekian", nanti Achmad Sudjai memberikan keputusan untuk memberikan orangnya pinjaman dengan jumlah tertentu, kalau orangnya ngeyel, Ahmad Ainul Illah diarahkan untuk memberitahu orangnya agar menemui Achmad Sudjai langsung. Kalau Ahmad Ainul Illah tidak bisa

[55] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[56] Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengatasi baru dilimpahkan ke Achmad Sudjai untuk mengatasi orang-orang yang sulit atau *ngeyel*.[57]

Ketua Program BMW menjelaskan program pemberian bantuan modal ini sudah berjalan 7 tahun, namun perkembangannya masih kecil. Sampai sekarang Lazismu masih belum dapat memberikan bantuan permodalan dalam jumlah besar. Meskipun jumlah anggota meningkat tetapi belum maksimal dalam perkembangannya. [58]

Pada awal pembentukan program BMW, anggota dibentuk menjadi kelompok-kelompok kecil. Sekarang ada beberapa kelompok-kelompok tersebut yang kurang bisa eksis sehingga ada yang perorangan (tidak melalui kelompok). Masalah yang menyebabkan kelompok-kelompok tidak aktif disebabkan kendala di internal di dalam kelompok tersebut. Kelompok yang mengalami masalah sampai tidak eksis itu jumlahnya tidak banyak perbandingannya 10 banding 90. Menurut penilaian Achmad Sudjai, apabila dibandingkan dengan kredit-kredit di lembaga keuangan lain, Lazismu termasuk baik. Karena yang tidak lancar itu hanya 10% saja, sedangkan biasanya lembaga kredit itu yang tidak lancar rata-rata 20%.[59]

Sampai saat ini anggota BMW yang mengalami kesulitan dalam mengembalikan pinjaman modal jumlahnya tinggal sedikit. Ketika diketahui ada anggota yang benar-benar mengalami kesulitan dalam

[57] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[58] Ibid.
[59] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengembalikan maka oleh Achmad Sudjai akan dibebaskan tagihannya. Bagi orang yang dibebaskan tagihan ini maka dananya akan diambil dari dana zakat, karena mereka termasuk sebagai golongan yang berhak menerima zakat yaitu orang yang punya hutang (*ghorimin*).[60]

Selain itu, perubahan yang terjadi di Lazismu lainnya adalah pada syarat peminjaman. Dulu sistem peminjamannya tidak pakai agunan, kalau sekarang sudah menggunakan agunan. Agunan ini diadakan untuk menghindari masalah macetnya pembayaran angsuran. Jumlah agunannya tidak besar, hanya sebagai syarat administrative saja. Selain agunan, juga ditambahkan syarat adanya orang yang menjadi penjamin. Penjamin ini yang akan memberikan jaminan kepada Lazismu apabila ada masalah kelancaran. Kedua cara tersebut dibentuk untuk menghindari ketidak lancaran tersebut.[61]

Ketua program Lazismu menjelaskan bahwa program BMW belum banyak bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang lain. Beliau menjelaskan alasannya dikarenakan struktur yang dimiliki oleh Lazismu masih kecil sehingga Lazismu belum sempat untuk ekspansi keluar. Beliau berharap kepada lembaga-lembaga keuangan bisa mendukung program ini lebih besar sehingga dampaknya banyak dirasakan oleh umat. Sejauh ini

[60] Ibid.
[61] Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerjasama yang dilakukan oleh Lazismu dengan lembaga luar baru dilakukan 1 kali yaitu dengan Bank Niaga Syariah.[62]

Ketua program BMW menjelaskan Lazismu sudah memiliki sistem untuk meminimalisir anggota yang lari dari tanggung jawab pembayaran dengan menunjuk satu orang yang bertanggung jawab atas kelompok, orang tersebut yang akan dimintai pertanggung jawaban apabila terjadi masalah. Itu sebenarnya hanya untuk menekan secara psikologis saja, jika memang ada apa-apa kita tidak benar-benar akan memberikan hukuman. Misalnya kemarin itu ada orang yang suaminya ternyata sakit. Setelah dilihat dan di krosescekkan dengan anggota kelompoknya memang orang itu kekurangan akhirnya oleh Lazismu orang tersebut dibebaskan dari tagihan pelunasan pinjaman.orang tersebut digolongkan sebagai *ghorimin* sehingga berhak untuk menerima zakat.[63]

Keputusan untuk mengadakan penagihan adalah keputusan Achmad Sudjai. Setelah Achmad Sudjai yang memegang program ini di tahun 2013, diterapkan sistem penagihan. Terus pengajian itu juga dulu sepi sekali, anggota yang ikut pengajian bulanan pernah gak sampe 15 orang. Tapi setelah ada sistem pemberian dana hibah yang diberikan bagi yang rajin pengajian sekarang pengajian jadi ramai bahkan hampir sebagian besar ikut semua. Keputusan untuk memberikan dana hibah juga dari Achmad Sudjai.

[62] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[63] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keputusan itu masih baru berjalan 6 bulan ini, tapi bedanya kelihatan sekali jumlah peserta pengajiannya.[64]

D. Analisis Manajemen Bina Mandiri Wirausaha Lazismu Surabaya

1. Perencanaan

a. Adanya Penggunaan Konsep Manajemen Strategis

Berdasarkan standar untuk menilai perencanaan yang baik, perusahaan di katakan baik apabila menggunakan konsep manajemen strategis. Di dalam konsep manajemen strategis untuk menetapkan tujuan sebuah organisasi perlu mempertimbangkan kondisi internal dan eksternalnya. Kondisi internal meliputi pemetaan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki internal, sedangkan eksternal dengan memetakan peluang dan ancaman dari pesaing dan lingkungan makro dakwah Lazismu. Berdasarkan data yang di dapatkan penulis, penulis menilai Lazismu telah menggunakan konsep manajemen strategis dalam membuat perencanaan program BMW. Berikut konsep manajemen strategis dalam perencanaan program BMW.

1) Analisis Internal

Berikut ini analisis internal yang dilakukan Lazismu dalam menetapkan tujuan dari program BMW :

a) Kondisi Lazismu masih kecil di tahun pertama baik dari segi SDM dan pendanaan. Lazismu menyadari hal ini sebagai kelemahan yang

[64]Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimilikinya dalam menyelenggarakan program BMW. Adanya pertimbangan ini juga mempengaruhi bagaimana Lazismu dalam menyusun produk BMW maupun dalam pengorganisasiannya.

b) Adanya nilai-nilai keislaman yang dimiliki Lazismu yang melarang praktek riba. Nilai-nilai keislaman ini dipahami dan menjadi pendorong bagi organisasi Lazismu dan para pengurusnya dalam melakukan upaya-upaya pemberantasan riba. Hal ini menjadi keunggulan bagi Lazismu karena diantara para pengurus telah memiliki kesamaan pemahaman dan nilai-nilai sebagai pondasi membentuk program pemberantasan riba.

c) Pengalaman gagalnya program Kampung Binaan, baik gagal dalam pembinaan melalui pengajian tafsir Al-Quran dan gagal pula dalam mengelola dana pinjaman. Program ini tidak dikelola secara langsung oleh pengurus Lazismu melainkan di kelola oleh donator yaitu Khusnul. Kegagalan program Kampung Binaan ini menjadi evaluasi bagi Lazismu dalam menyusun program yang lebih efektif dalam memberdayakan masyarakat kecil yang terjerat riba. Pengalaman kegagalan ini menunjukkan adanya kelemahan yang dimiliki Lazismu dalam memanajemen sebuah program pemberdayaan.

d) Posisi Lazismu sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) disadari oleh pengurus Lazismu sebagai sebuah keunggulan. Dimana dengan posisinya sebagai LAZNAS tersebut telah sesuai dengan bunyi Undang-Undang dalam menghimpun dan menyalurkan dana zakat. Adanya status tersebut juga memudahkan Lazismu dalam membangun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepercayaan di masyarakat ketika hendak menawarkan program-program baru di masyarakat.

e) Lazismu tidak bisa melayani program pemberian modal dengan porsi besar karena karakter dasarnya sebagai LAZ bukan bank atau BMT yang memang fokus utamanya adalah pemberian modal. Apabila terlalu banyak alokasi untuk program BMW maka dapat menghambat program penyantunan sebagai produk utamanya. Hal ini disadari oleh Lazismu sebagai kelemahan yang dimilikinya dalam menyelenggarakan program pemberian bantuan modal untuk melawan riba di masyarakat. Organisasi ini tidak bisa leluasa dalam memasarkan program tersebut kepada donatur dan tidak bisa leluasa juga dalam memberikan alokasi dana program tersebut karena statusnya sebagai Lembaga Amil Zakat.

f) Adanya tujuan jangka panjang Lazismu untuk memiliki lembaga keuangan.

Keunggulan	Kelemahan
• Adanya nilai-nilai keislaman yang dimiliki Lazismu yang melarang praktek riba • Posisi Lazismu sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS)	• Kondisi Lazismu masih kecil di tahun pertama baik dari segi SDM dan pendanaan • Pengalaman gagalnya program Kampung Binaan, baik gagal dalam pembinaan melalui pengajian tafsir Al-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

• Adanya tujuan jangka panjang Lazismu untuk memiliki lembaga keuangan	Quran dan gagal pula dalam mengelola dana pinjaman. • Lazismu tidak bisa melayani program pemberian modal dengan porsi besar karena karakter dasarnya sebagai LAZ bukan bank atau BMT yang memang fokus utamanya adalah pemberian modal.

2) Analisis Eksternal

Berikut ini analisis eksternal yang dilakukan Lazismu dalam menetapkan tujuan dari program BMW :

a) Adanya arahan agar Lazismu berfokus pada program pemberdayaan ekonomi sebagaimana yang tertuang di dalam hasil Muktamar Muhamamdiyah ke 47 menjadi peluang yang dimiliki Lazismu untuk membentuk program ini sebagai bentuk jihad ekonomi dalam organisasi besarnya yakni Muhammamdiyah.

b) Adanya laporan yang diberikan donatur mengenai informasi adanya orang-orang yang terjerat rentenir sampai menggadaikan rumahnya kepada rentenir bahkan sampai mengalami gangguan psikologis karena trauma kepada ancaman penagihan yang diterimanya setiap malam. Sebagai salah satu organisasi otonom yang mengemban misi ekonomi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Muhammadiyah, adanya kenyataan masalah riba dimasyarakat menjadi peluang bagi Muhammadiyah

c) Di lain tempat, Lazismu juga melihat kecenderungan pengusaha kecil yang meminjam uang untuk modal usaha ke rentenir karena ketidak mampuan untuk meminjam modal ke bank. Menjadi peluang bagi Lazismu bahwa program pemberdayaan pengusaha kecil agar terhindar dari riba memiliki dasar sosilogis yang kuat. Masalah yang mendasari program tersebut bukan hanya masalah yang dialami pada konteks masyarakat Kedinding saja tetapi juga terjadi secara luas.

d) Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang lain programnya lebih cenderung memberikan "ikan" dari pada "kail" yaitu melalui program-program santunan. Hal ini dipandang menjadi peluang bagi Lazismu yang akan menjadi diferensiasi produk bagi Lazismu dibandingkan LAZ yang lain. Lazismu akan menjadi LAZ pertama di Surabaya yang memiliki program pemberdayaan masyarakat. Selain itu juga belum ada lembaga dakwah maupun LAZ yang melakukan pembinaan keislaman kepada pengusaha kecil, sehingga pengusaha kecil mudah terjerat riba.

e) Lazismu melihat adanya potensi pihak-pihak lain khususnya perusahaan yang akan mendukung program BMW melalui program CSR. sebagaimana yang disampaikan oleh ketua program BMW, "Sebetulnya besar mereka malah justru CSR-CSR dari, lah itu justru, sekarang sampeyan saja saya tanya sampeyan saja lah saya gak usah tanya jauh-jauh. Kalau sampeyan ingin membantu orang tersebut apa enak dikasih

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ikan atau dikasih kailnya?”[65] Lazismu menilai ini menjadi peluang bagi Lazismu untuk bekerjasama dalam menyelenggarkan pemberdayaan masyarakat yang cenderung membutuhkan anggaran yang tidak sedikit.

f) Program ini juga mempertimbangkan adanya resiko pengusaha kecil yang tidak melunasi pinjaman setelah diberi pinjaman. Hal ini bisa dilihat dari track record yang dialami oleh Lazismu pada program Kampung Binaan. Uang sejumlah Rp. 4.000.000 langsung habis dikarena tidak ada pengembalian dari pengusaha kecil yang dibantu. Apalagi mengingat kurangnya pengetahuan yang dimiliki pengusaha kecil tersebut dalam mengelola uang cenderung rendah.

g) Masyarakat yang mengalami masalah terjerat riba kebanyakan adalah warga Nahdiyin, yang cenderung resisten terhadap dakwah Muhammadiyah. Hal ini telah terbukti pada program sebelumnya dimana orang-orang yang telah diberikan bantuan dana enggan mengikuti pengajian dikarenakan penyelenggaraannya di masjid Muhammadiyah. Hambatan ini tidak hanya datang dari orang yang diberikan pinjaman, tetapi juga dari lingkungan sekitar orang diberikan pinjaman tersebut yang tidak segan secara eksplisit menyindir apabila diketahui mengikuti pengajian Muhammadiyah.

Peluang	Ancaman

[65] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

• Adanya laporan yang diberikan donatur mengenai informasi adanya orang-orang yang terjerat rentenir • Di lain tempat juga melihat kecenderungan pengusaha kecil yang meminjam uang untuk modal usaha ke rentenir karena ketidak mampuan untuk meminjam modal ke bank. • Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang lain programnya lebih cenderung memberikan "ikan" dari pada "kail" yaitu melalui program-program santunan. • Potensi pihak-pihak lain khususnya perusahaan yang akan mendukung program BMW melalui program CSR • Adanya arahan agar Lazismu berfokus pada program	• Resiko pengusaha kecil yang tidak melunasi pinjaman setelah diberi pinjaman • Masyarakat yang mengalami masalah terjerat riba kebanyakan adalah warga Nahdiyin, yang cenderung resisten terhadap dakwah Muhammadiyah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemberdayaan ekonomi sebagaimana yang tertuang di dalam hasil Muktamar Muhamamdiyah ke 47	

Dari pemetaan kondisi internal dan eksternal tersebut Lazismu menyusun perencanaan dan pengorganisasian. Dalam perencanaannya, Lazismu menyusun tujuan BMW dan program BMW yang berlandaskan pertimbangan kondisi internal dan eksternal sebagaimana yang penulis uraikan di bawah ini.

3) Penetapan Tujuan

Dari perimbangan analisis internal dan eksternal tersebut, Lazismu kemudian menetapkan untuk mengadakan program BMW dengan 4 tujuan, yaitu : (1) pemberdayaan masyarakat kecil dan menengah, (2) memberantas riba, (3) membentuk jaringan pengusaha kecil, dan (4) memberikan pembinaan rutin mengenai wawasan usaha di dalam Islam.

Dari tujuan pertama disebutkan sasaran adanya program ini adalah pengusaha kecil dan menengah, tidak hanya terikat pada konteks masyarakat di Kedinding saja. Dalam menetapkan sasaran program ini Lazismu tidak hanya mempertimbangkan data yang diterimanya dari donatur tetapi juga dari data pada konteks masyarakat yang lebih luas. Tujuan pertama ini juga sesuai dengan arahan pada organisasi induknya yakni Muhammadiyah bahwa pada periode 2015-2020 Muhammadiyah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hendak memfokuskan diri untuk mulai masuk pada komunitas-komunitas dengan mendasarkan pada pemberdayaan ekonomi.

Tujuan pemberantasan riba ini memiliki pendasaran sosiologis sekaligus teologis yang kuat. Secara sosiologis tujuan ini didasarkan pada konteks permasalahn kongkrit yang dialami oleh masyarakat miskin kota dimana mereka memiliki keterbatasan modal dan ilmu dalam menyelenggarakan ekonomi. Karena rendahnya pendidikan yang dimiliki mereka tidak mampu membuat keputusan-keputusan ekonomi yang sifatnya jangka panjang. Keterbatasan tersebut yang akhirnya mengakibatkan dekatnya pengusaha kecil dengan praktek riba. Dilihat dari jumlahnya, masyarakat miskin di Indonesia memiliki jumlah yang besar. Menurut data BPS, per Maret 2011 jumlah penduduk miskin tercatat sebesar 30,02 juta jiwa atau 12,49% dari total seluruh penduduk indonesia. Tahun sebelumnya jumlah penduduk yang sedikit diatas garis kemiskinan (*near poor*) mencapai 29,38 juta jiwa. Kelompok *near poor* ini walaupun masuk dalam kategori hampir miskin, naming mereka sudah dapat digolongkan sebagai penduduk miskin. Hal ini karena ukuran garis kemiskinan yang didefinisikan penerintah sangat jauh di bawah ukuran yang dipergunakan Bank Dunia. Jika menggunakan ukuran yang digunakan Bank Dunia yang mematok US$ 2 per kapita per hari, angka kemiskinan di Indonesia dapat mencapai 50% dari total penduduk Indonesia.[66] Di Indonesia zakat dan

[66]Kemal A. Stamboel, *Panggilan Keberpihakan Strategi Mengakhiri Kemiskinan di Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), 24-25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wakaf telah menjadi modal sosial yang telah diupayakan sebagai program untuk pengentasan kemiskinan.[67] Apalagi zakat juga wajib dibayarkan oleh setiap muslim dalam kondisi apapun sehingga penerimaan zakat cenderung stabil. Hal ini akan menjamin keberlanjutan program pengentasan kemiskinan yang umumnya membutuhkan jangka waktu yang relative panjang.[68] Dari data tersebut semakin menguatkan penetapan pengusaha kecil dan menengah sebagai sasaran pemberdayaan berbazis dana zakat merupakan keputusan yang tepat.

Secara teologis, tujuan pemberantasan riba telah sesuai dengan putusan fatwa Majelis Tarjih dan Tajdid. Pada tahun 2006 Majelis Tarjih dan Tajdid mengeluarkan fatwa dalam kaitan dengan advokasi ekonomi syariah. Pada amar fatwa kedua menuliskan bahwa untuk tegaknya ekonomi islam, Muhammadiyah sebagai gerakan dakwah Islam amar makrif nahi munkar dan tajdid, perlu terlibat secara aktif dalam mengembangkan dan mengadvokasi ekonomi Islam dalam kerangka kesejahteraan bersama.[69]

4) Program

a) Pemberian bantuan pinjaman tanpa biaya administrasi sesuai dengan nilai-nilai internal Muhammadiyah dimana Muhammadiyah memiliki misi sosial untuk membantu orang-orang miskin dalam melawan riba. Model program bantuan tanpa biaya administrasi ini

[67] Ibid., 245.
[68] Ibid., 246.
[69] Ibid., 31-32.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadikan Lazismu berbeda dengan lembaga keuangan yang memiliki kepentingan profit dalam memberikan dana pinjaman.

b) Program pinjaman harus menyertakan agunan disesuaikan dengan adanya ancaman yang diperhitungkan Lazismu yang diperkuat dari pengalamannya ketika memberikan pinjaman kepada kelompok binaan, masyarakat yang diberi bantuan kerap tidak mengembalikan dana pinjaman karena menganggap Lazismu adalah lembaga penyaluran zakat, sehingga bantuan yang diberikan dianggap bersifat cuma-cuma bukan untuk dikembalikan. Dengan adanya system agunan memberikan tanggung jawab secara moral bagi peminjam untuk mengembalikan dana pinjaman yang telah diterimanya.

c) Pemberian pinjaman melalui kelompok-kelompok kecil juga merupakan program yang sesuai dengan kondisi internal Lazismu. Kelompok-kelompok kecil tersebut memudahkan Lazismu dalam mengontrol para peminjam mengingat adanya keterbatasan SDM yang terlibat dalam mengelola program BMW ini. Apabila tidak dibentuk kelompok-kelompok kecil maka control pengembalian seluruh anggota akan dilakukan langsung oleh SDM Lazismu, sedangkan dengan adanya kelompok-kelompok kecil maka control dari SDM Lazismu cukup kepada ketua-ketua kelompok saja, yang jumlahnya lebih sedikit.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Materi pembinaan yang diberikan adalah wawasan mengenai cara-cara pengelolaan usaha yang baik sangat sesuai dengan asumsi kebutuhan anggota BMW. Rata-rata pengusaha kecil yang dibantu oleh BMW memiliki tingkat pendidikan yang rendah. Untuk mengembangkan usaha, selain modal juga diperlukan wawasan dan skill mengenai mengelola usaha. Dengan melalui pembinaan di bidang usaha ini juga dapat meminimalisir ancaman kegagalan pengembangan modal yang berdampak pada ketidak mampuan anggota BMW dalam mengembalikan modal.

e) Penyelenggaraan kegiatan pembinaan di gedung-gedung bukan di masjid sesuai dengan asumsi anggota BMW yang diantaranya adalah warga Nahdiyin. Ketika diselenggarakan di masjid maka akan menimbulkan hambatan sikap untuk mengikuti kegiatan pembinaan karena takut akan diolok-olok oleh para tetangganya. Dengan menyelenggarakan kegiatan di lingkungan gedung maka akan mengubah persepsi mereka yang awalnya menolak mengikuti pembinaan menjadi mau mengikuti pembinaan.

5) Anggaran

Besaran pinjaman yang diberikan kepada anggota baru dan lama dibedakan. Alokasi dana untuk program BMW tidak sampai 10% dari dana zakat yang telah dihimpun Lazismu. Dana zakat pertahun yang berhasil dihimpun oleh Lazismu adalah Rp. 1,5 miliyar, sedangkan dana yang digunakan untuk program BMW adalah Rp. 126.000.000,00. Menurut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penulis alokasi ini tepat dilakukan, mengingat secara genetik Lazismu merupakan lembaga amil zakat bukan lembaga keuangan. Dengan alokasi anggaran yang demikian, dapat memberikan kepercayaan kepada donatur bahwa pen-*tasyaruf*-an dana dilakukan masih sesuai dengan tuntunan Al-Quran.

Meskipun Lazismu telah menggunakan konsep-konsep manajemen strategis, namun terdapat kelemahan dalam penerapan konsep manajemen strategis yang dijalankan oleh Lazismu. Lazismu belum mengumpulkan data secara detil dan akurat dalam melalukan pemetaan internal dan eksternal.

i. Data mengenai LAZ mengenai program yang serupa sifatnya masih dugaan.
ii. Data mengenai adanya pihak-pihak perusahaan yang akan mendukung program BMW melalui CSR-nya juga sifatnya masih dugaan. Pada kenyataanya sejauh ini bantuan CSR yang diterima baru 1 kali sejak 6 tahun program BMW diluncurkan ke masyarakat.
iii. Lazismu masih kurang memetakan factor-faktor yang menjadi penyebab pengusaha kecil melakukan riba secara mendalam. Lazismu menilai hal itu terjadi karena kurangnya pembinaan yang diberikan kepada pengusaha kecil.

b. Tujuan Program yang Terukur dan Terkomunikasikan

Karakteristik sasaran yang baik diantaranya adalah ditulis berdasarkan hasil bukannya tindakan, dapat diukur dan dihitung, jelas kerangka waktunya,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menantang sekaligus dapat dicapai, tertulis dan dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi.[70]

Satu hal yang yang perlu dilakukan oleh manajer agar perencanaan dapat berjalan sukses adalah keberhasilan pengkomunikasian tujuan dan/atau sasaran organisasi kepada semua anggota organisasi. Kegagalan dalam mengkomunikasikan tujuan kepada anggota organisasi berimplikasi pada gagalnya tercapainya tujuan organisasi, karena anggota organisasi adalah penggerak utama roda keorganisasian mengarah pada pencapaian tujuan.

"Tujuan dari pada kita itu memberdayakan usaha kecil dan menengah supaya dia lebih maju lagi yang kedua menghindarkan mereka dari riba yang ketiga membuat jaringan diantara usaha kecil dan menengah dan yang keempat memberikan ilmu."[71]

Tujuan program BMW dalam Lazismu adalah memberdayakan UMKM sehingga dapat terhindar dari riba. Hal inilah yang harusnya manajer dapat komunikasikan kepada anggotanya. Dalam hal ini Achmad Sudjai kepada Ahmad Ainul Illah dan Farid.

"Tidak, SDM yang dikelola cuma sedikit, semua pengurus mengkomunikasikan apapun dan insya Allah tidak ada masalah internal."[72]

Menurut Achmad Sudjai, tidak ada permasalahan komunikasi antar pengurus di dalam internal Lazismu. Semua pengurus saling terbuka

[70] Robbins dan Coulter, *Manajemen*, 201.
[71] Achmad Sudjai, *Wawancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[72] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengkomunikasikan satu hal dengan hal lainnya. Dalam hal ini memungkinkan salah satunya adalah pengkomunikasian terkait tujuan program BMW. Terbukti, menurut Achmad Sudjai, tidak banyak kekeliruan yang dilakukan oleh SDM yang dikelolanya.

Menurutnya, tingkat kekeliruan anggota organisasi Lazismu selama ini masih minimalis. Hal ini tidak terlepas dari mekanisme pengontrolan yang diterapkan dengan metode langsung, yakni melalui komunikasi via *whatsapp* ketika menemui masalah-masalah yang butuh legitimasi penyelesaian dari manajer.[73]

Bahkan pada kondisi tertentu, Ahmad Ainul Illah bisa membuat keputusan sendiri, khususnya terkait hal yang teknis lapangan dan tidak mengakibatkan dampak besar bagi organisasi. Hal ini —pembuatan keputusan secara mandiri dan minimnya kekeliruan— menunjukkan bahwa anggota organisasi Lazismu telah memahami betul tujuan program BMW, sehingga setiap keputusan di bawah kewenangannya yang dibuatnya secara mandiri, tidak berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dipahaminya tujuan organisasi oleh anggota, dikuatkan dengan pernyataan Ahmad Ainul Illah, yang menyatakan bahwa dalam mekanisme koordinasi, lebih banyak inisiatif yang muncul dari anggota untuk menanyakan masalah-masalah terkait program BMW. Ahmad Ainul Illah sebagai anggota tidak ingin keputusan yang diambil justru bertentangan dengan tujuan program

[73] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BMW, terlebih terkait hal anggota atau kelompok program BMW yang ingin mengajukan permohonan pinjaman.[74]

Hal ini menunjukkan bahwa anggota tahu betul tujuan program BMW adalah untuk memberdayakan pengusaha UMKM, sehingga jika pengajuan permohonan pinjaman oleh pengusaha UMKM tertentu tidak diseleksi secara ketat akan memberi akibat sistemik yang negatif terhadap pengusaha UMKM selainnya. Padahal tujuan program BMW bukan hanya untuk satu atau sekelompok pengusaha UMKM tertentu saja.

c. Pembuatan Rencana secara Efektif pada Semua Tingkat Hierarkis

Berdasarkan data wawancara yang penulis dapatkan, di Lazismu Muhammadiyah belum memiliki rencana pada semua tingkat hierarkis. Rencana yang ada bersifat makro dan umum. Rencana yang makro dan umum ini pun tidak terdokumentasikan dengan baik. Dalam penyelenggaraan tiap bulanan, rencana akan didiskusikan bersama antara manajer dan staf. Misalnya dalam menyelenggarakan kajian bisnis akan dilaksanakan dimana, pengisinya siapa, materinya apa ditetapkan menjelang kegiatan tersebut melalui rapat jumlat malam. Manajer juga tidak memberikan kewajiban kepada staf untuk menyerahkan rencanya kerja tiap periode tertentu. Staf yang peneliti wawancarai juga tidak mendapatkan target-target kinerja pada periode kerja tertentu.

[74] Ahmad Ainul Illah, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pengorganan

a. Pendelegasian Otoritas Manajer

Dalam manajemen pendelegasian otoritas secara umum memiliki 2 variasi, yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi adalah tingkat dimana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi.[75] Sedangkan desentralisasi adalah tingkat di mana SDM dakwah tingkatan bawah memberikan masukan atau benar-benar mengambil keputusan.[76] Masing-masing model pendelegasian otoritas ini dapat digunakan bergantung pada kondisi organisasi.

Dari data diketahui manajer program BMW secara efektif telah membagikan otoritasnya kepada stafnya. Hal ini dapat dilihat dari adanya keputusan-keputusan yang dapat diambil staf secara mandiri ketika manajer tidak ada. Sebagaimana yang disampaikan Achmad Sudjai, "kalau pembinaan itu Ahmad Ainul Illah ini, saya hanya ngawasi aja, penanggung jawab aja, operasional lapangan Ahmad Ainul Illah ini untuk undangan untuk menyiapkan tempat. Saya hanya memantau saja." Dari pernyataan tersebut menunjukkan adanya pembagian otoritas yang dilakukan antara Achmad Sudjai dengan Ahmad Ainul Illah. Achmad Sudjai memiliki otoritas pada pengambilan keputusan yang bersifat makro dan strategis, sedangkan Ahmad Ainul Illah memiliki otoritas untuk memutuskan permasalahan-permasalahan teknis.

[75] Robbins dan Coulter, *Manajemen*, 289.
[76] Ibid., 290.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui meskipun Ahmad Ainul Illah memiliki otoritas dalam memutuskan hal-hal teknis, namun beliau tidak sampai mempengaruhi pengambilan keputusan-keputusan yang sifatnya strategis seperti memberikan masukan atau pertimbangan-pertimbangan tertentu kepada Achmad Sudjai. Hampir sebagian besar keputusan diambil seorang diri oleh Achmad Sudjai. Dapat dikatakan pendelegasian otoritas dalam menjalankan program BMW masih bersifat sentralistik.

Model pendelegasian otoritas yang bersifat sentralistik ini menurut penulis kurang tepat dipertahankan oleh manajemen BMW hingga tahun ke tujuh. Di tahun ke tujuh SDM seperti Ahmad Ainul Illah dan Farid sudah memahami secara mendalam masalah-masalah yang biasanya dihadapi organisasi karena masalah-maslaah tersebut telah berungkali dialami. Adanya pengalaman kerja yang cukup lama memungkinkan Ahmad Ainul Illah dan Farid memiliki kemapuan untuk mengambil keputusan atau memberikan masukan-masukan yang tepat bagi organisasi. Misalnya dalam mengambil keputusan peminjaman akan lebih cepat eksekusinya apabila Ahmad Ainul Illah memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan, apalagi beliau adalah orang yang berhadapan langsung dengan anggota BMW dan memahami *track record* pembayarannya selama ini. Ahmad Ainul Illah juga memiliki fleksibilitas waktu yang lebih tinggi dibandingkan dengan Achmad Sudjai karena setiap hari Ahmad Ainul Illah selalu berada di kantor dari pagi hingga sore, sedangkan Achmad Sudjai tidak rutin datang ke kantor setiap harinya, biasanya seminggu sekali.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu program BMW telah mampu bertahan hingga tujuh tahun lamanya menunjukkan program tersebut cukup stabil hingga potensi kegagalan program cukup rendah. Pada konteks organsiasi yang kecil potensi resiko kegagalannya lebih tepat jika pendelegasian otoritasnya bersifat desentralisasi. Sehingga apabila terdapat keputusan yang keliru sekalipun yang dilakukan manajer tingkat rendah, masalah yang muncul tidak sampai mempengaruhi hilangnya eksistensi organisasi di masyarakat. Sebagaimana pada perusahaan-perusahaan besar yang memiliki kecenderungan untuk membentuk pendelegasian otoritas yang bersifat desentralisasi sehingga organisasi dapat lebih fleksibel dan responsif.

b. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja formal dalam organisasi.[77] Berdasarkan data yang disampaikan oleh Achmad Sudjai dan Ahmad Ainul Illah, yang terlibat dalam stuktur program BMW baru 3 orang saja. Achmad Sudjai sebagai penanggung jawab, Ahmad Ainul Illah bagian administrasi dan Farid bagian survei. Struktur ini sudah berjalan selama tujuh tahun dan belum mengalami perubahan.

Penyusunan stuktur tersebut berlandaskan pada jumlah program yang ditangani BMW saat ini. Dengan tiga orang tersebut pemberian bantuan sudah berjalan meskipun proses perkembangannya lambat. “karena dari yang kecil itu masih bisa kita tangani yang kedua karena program kita juga belum terlalu

[77] Ibid., 284.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak walaupun secara bantuan itu sudah cukup efektif ya, yang anu juga meningkat terus anggotnya, cuman sekali lagi memang belum maksimal dalam proses perkembangannya itu"[78] Struktur yang terbentuk sekarang ini tidak menutup kemungkinan kedepan mengalami perubahan ketika dana yang dikelola dalam menjalankan program BMW semakin besar.

Apabila dikaitkan dengan teori pembentukan struktur organisasi, struktur yang dibuat oleh Lazismu termasuk ke dalam departementalisasi fungsional, yakni mengelompokkan sejumlah pekerjaan berdasarkan fungsi yang dilaksanakan.[79] Umumnya dalam sebuah departemen, terdapat kumpulan orang-orang yang bekerja bersama menjalankan fungsi tertentu. Di dalam struktur Lazismu jumlah SDM yang dimiliki hanya 3 orang, sehingga dalam setiap pengelompokkan kerja hanya diisi oleh 1 orang. Dari ketiga pengelompokkan pekerjaan yang ada, memiliki jenis pekerjaan yang berbeda satu sama lain yang menuntut spesialisasi yang mendalam masing-masing SDM dalam menjalankan tugasnya.

Dengan adanya struktur yang sederhana ini memberikan keuntungan dalam memudahkan proses komunikasi antar bidang fungsional. Dimana biasanya jenis departementalisasi fungsional yang cenderung rawan memunculkan masalah komunikasi antar bidang fungsional dapat dihindari karena SDM dalam satu departemen hanya satu orang – satu orang. Sebagaimana yang dikatakan Achmad Sudjai, "*Endak* ngapain, wong kecil aja

[78] Achmad Sudjai, W*awancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[79] Robbins dan Coulter, *Manajemen*, 286

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kog, kita komunikasikan apa saja dan *insyaallah* gak ada. Untuk internal gak ada masalah sih sebenernya. Gak ada masalah sama sekali sudah."[80]

Hal lain dalam stuktur yang perlu dicermati adalah rantai komando. Rantai komando merupakan garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling bawah dan menjelaskan kepada siapa melapor kepada siapa.[81] Dengan adanya struktur yang sederhana pula, maka rantai komando yang terbentuk menjadi jelas dan memiliki potensi kecil adanya ketumpang tindihan wewenang. Misalnya ketika ada masalah berkaitan dengan pengajuan pinjaman maka proposal pengajuan pinjaman tersebut akan diterima Ahmad Ainul Illah sebagai bagian administrasi kantor Lazismu. Kemudian dari Ahmad Ainul Illah proposal tersebut akan disampaikan kepada Achmad Sudjai. Kemudian dari Achmad Sudjai akan disurvei oleh Farid. Hasil survei tersebut kembali dilaporkan kepada Achmad Sudjai untuk diambil keputusan diberikan pinjaman atau tidak. Ketika keputusan peminjaman sudah mendapat persetujuan maka peminjaman tersebut akan dicatat oleh Ahmad Ainul Illah.

[80] Achmad Sudjai, W*awancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[81] Robbins dan Coulter, *Manajemen*, 237

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari penjelasan tersebut dapat penulis simpulkan bahwa struktur yang dimiliki oleh program BMW Lazismu Surabaya meskipun sederhana namun sesuai dengan konteks organisasi BMW Lazismu pada saat ini. Namun apabila Lazismu menginginkan adanya percepatan dalam perkembangannya maka diperlukan upaya untuk mengembangkan struktur yang ada saat ini menjadi lebih kompleks. Lazismu dapat mengembangkan departementalisasi produk yaitu mengelompokkan pekerjaan berdasarkan lini produk. Dalam konteks Lazismu saat ini maka dengan model departementalisasi produk maka departemen yang akan terbentuk adalah departemen pinjaman modal dan departemen Ngaji Bisnis. Dengan model departementaliasi jenis ini memungkinkan bagu Lazismu untuk melakukan pengembangan-pengembangan produk secara massif. Hal ini dikarenakan masing-masing departemen memiliki SDM yang focus menjalankan dan mengembangkan masing-masing produk yang menjadi pekerjaannya.

c. Deskripsi Kerja dan Spesifikasi Kerja

Deskripsi kerja merupakan detail pekerjaan yang dilakukan dalam menjalankan rencana tertentu. Secara umum dalam Lazismu memiliki dua produk yaitu pemberian bantuan modal tanpa bunga dan pemberian pembinaan keislaman dan kewirausahaan kepada pengusaha kecil dan menengah. Dalam menjalankan masing-masing pekerjaan tersebut memiliki deskripsi kerja yang berbeda, misalnya dalam pemberian bantuan modal tanpa bunga terdapat kerja survei untuk mensurvei pihak yang mengajukan proposal peminjaman, sedangkan dalam program pembinaan tidak terdapat kerja survei.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam menjalankan masing-masing pekerjaan tersebut membutuhkan standart kemampuan tertentu yang harus dimiliki SDM yang dengan kemampuan tersebut dapat menjamin berjalannya deskripsi kerja yang direncanakan. Idealnya pekerjaan tertentu dikerjakan oleh orang dengan kualifikasi kemampaun, kepribadian, atau keminatan tertentu yang diistilahkan *the right man on the right place*. Atas dasar inilah organisasi akan mementukan kualifikasi tertentu untuk menjalankan pekerjaan tertentu. Kualifikasi ini juga akan menjadi standart dalam melakukan seleksi SDM dakwah.

Pada Lazismu, manajer terlebih dahulu mempertimbangkan kecakapan yang dimiliki SDMnya sebelum menempatkan SDM tersebut dalam pekerjaan tertentu. Achmad Sudjai mengatakan, "Awalnya saya sendirian terus saya membutuhkan itu. Terus kebetulan saya lihat Ahmad Ainul Illah ini punya kecakapan dalam semacam itu."[82] Meskipun tidak dituliskan namun manajer program BMW sebelumnya telah membayangkan spesifikasi tertentu dalam menempatkan SDM-nya.

Ahmad Ainul Illah diketahui merupakan mantan guru matematika dan orangnya cukup detil terhadap angka-angka. Beliau juga mampu mengoperasikan computer. Namun Ahmad Ainul Illah memiliki hambatan komunikasi ketika berhadapan dengan anggota BMW yang *ngeyel*. Spesifikasi yang dimiliki Ahmad Ainul Illah lebih tepat menjalankan pekerjaan yang bersifat administrative. Sedangkan Farid merupakan orang yang cenderung

[82] Achmad Sudjai, W*awancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berani dan tegas ketika menghadapi orang yang keras kepala. Hal ini ditunjang dari pengalamannya menjadi pegawai bank yang menangani bagian kredit. Farid telah terbiasa dan berpengalaman menghadapi orang-orang yang ingin mengajuka pinjaman di bank maupun orang-orang yang sulit mengembalikan pinjaman. Oleh karena itu manajer BMW menempatkan Farid sebagai pihak yang melakukan survei.Berdasarkan data tersebut terdapat kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki Ahmad Ainul Illah dan Farid dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya di Lazismu.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa Lazismu belum menetapkan spesifikasi kerja secara baku, tertulis dan terukur. Namun meski demikian bukan berarti Lazismu tidak melakukan spesifikasi kerja. Lazismu tetap memiliki spesifikasi kerja yang sifantnya sederhana sebelum menentukan pekerjaan bagi tiap-tiap SDM-nya.

3. Penggerakan

a. Tingkat Semangat Kerja SDM dakwah

Penggerakan dalam program BMW berdasarkan data yang penulis dapatkan, terdapat 4 model penggerakan, yaitu model budaya, motivasi, kepemimpinan dan pengarahan. Model penggerakan pertama adalah melalui budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah sistem manka bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.[83] Model penggerakan dengan menggunakan budaya

[83] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi 12*, (Jakarta : Salemba Empat, 2008), 256.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis ketika berinteraksi dan bersikusi secara langsung dengan pengurus Lazismu, tidak hanya pada SDM yang menjalankan program Lazismu saja melainkan pada pengurus Lazismu secara keseluruhan. Terdapat kesamaan respon diantara pengurus ketika mereka menyampaikan motivasi menjadi pengurus Lazismu. Dari tiga pengurus yang peneliti wawancarai yaitu Sunarko, Khoirul Anam dan Ahmad Ainul Illah, ketiga memiliki motivasi keakheratan yang kuat dan mendudukkan kerja di Lazismu sebagai bentuk perjuangan atau ibadah. Diantara ketiganya memiliki pandangan yang amat positif terhadap nilai-nilai keikhlasan dalam berjuang di Lazismu. Bahkan buah keikhlasan itu sampai pada tataran pengorbanan atas berkurangnya waktu yang diberikan kepada keluarga demi berjuang di Lazismu. Sebagaimana pernyataan Sunarko, "Karena merasa memiliki. Inilah inves kita untuk menuju surga ya melalui ini mbak. Kdang-kadang istri aja nomer 2 nomer satu lebih ke organisasi."[84] Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan Khoirul Anam, "Gak ada saham di muhammadiyah itu. Saham-saham akherat. Keihlasan itu yang di *anu*. Kadang saya kalau lihat bapak-bapak yang diatas rapat itu, saya itu bertanya dalam diri sendiri, *sampeyan* itu datang kesini, gak dibayar, *ninggal bojo*, kadang *nang kene eker-ekeran karo konco* masalah program. *Kog gelem teko sih sampean*."[85]

Dari pernyataan Khoirul Anam juga mengindikasikan adanya model penggerakan yang kedua yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan adalah

[84] Sunarko, W*awancara*, Surabaya, 24 Mei 2017.
[85] Khoirul Anam, W*awancara*, Surabaya, 24 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu.[86] Kepemimpinan yang dimaksud disini tidak hanya kepemimpinan dalam lingkup manajemen Lazismu saja. Pada kenyataannya SDM Lazismu bergerak penuh semangat manakala mereka melihat pimpinan-pimpinan mereka di dalam persyarikatan. Adanya keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan persyarikatan dalam berjuang di dalam persyarikatan. Khoirul Anam menjelaskan dirinya sangat mengagumi bagaimana pimpinan tersebut yang berjuang secara ikhlas (tanpa bayaran) dan memberikan pengorbanan yang besar untuk persyarikatan baik secara wkatu, tenaga, pikiran bahkan perasaan. Perilaku pimpinan persyarikatan menjadi contoh perilaku bagi pengurus Lazismu yang secara usia lebih muda dibandingkan dengan usia pimpinan PDM Surabaya.

Di dalam program BMW sendiri, penulis menangkan adanya kharisma Achmad Sudjai sebagai modal kepemimpinannya. Kharisma ini mampu membuat Ahmad Ainul Illah menjalankan pekerjaannya tanpa melampaui otoritas pemimpin. Kharisma ini pula yang menciptakan kepercayaan dari Ahmad Ainul Illah untuk mengikuti perintah dan arahan dari Achmad Sudjai. Kharisma tersebut adalah citra ketegasan dan amanah yang dimiliki Achmad Sudjai berdasarkan penilaian Ahmad Ainul Illah. Sebagai mana yang dikatakan oleh Ahmad Ainul Illah, “Kalau pak sujai itu orangnya amanah dan tegas mbak, jadi beliau yang memegang keuangannya BMW, karena orangnya amanah.”

[86] Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi 12*, 49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Model ketiga dalam penggerakan adalah dengan menmberikan pengarahan. Achmad Sudjai akan memberikan pengarakan kepada Ahmad Ainul Illah ketika Ahmad Ainul Illah menghadapi kesulitan-kesulitan. Achmad Sudjai menjadi seorang *problem solver* ketika Ahmad Ainul Illah menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan masalah teknis. Misalnya ketika Ahmad Ainul Illah kesulitan untuk menagih pinjaman modal kepada anggota BMW yang kerasa kepala. Achmad Sudjai akan memberikan bantuan pemecahan masalah. Namun ketika Ahmad Ainul Illah masih merasa kesulitan maka akan dibantu secara langsung untuk menangani orang yang keras kepala tersebut. Dalam sudut pandang kepemimpinan, bantuan yang diberikan oleh Achmad Sudjai akan meningkatkan penilaian positif SDM kepada manajer karena manajer dianggap memiliki kepedulian.

Model penggerakan keempat adalah dengan pemberian gaji kepada Ahmad Ainul Illah. Ahmad Ainul Illah sebelumnya merupakan guru matematika dan fisika, namun satu tahun terakhir dirinya menjadi SDM full time di Lazismu. Dengan posisinya tersebut Ahmad Ainul Illah dituntut untuk berada di kantor Lazismu dari pagi hingga sore. Implikasi dari pekerjaan tersebut adalah menyulitkan Ahmad Ainul Illah untuk mendapatkan penghasilan dari pekerjaan yang lain. Apabila Ahmad Ainul Illah tidak digaji maka akan menurunkan semangat kerja di Lazismu karena dirinya memiliki tanggung jawab untuk menafkahi keluarga. Dengan adanya pemberian gaji tersebut memberikan pengaruh positif pada kefokusan kerja Ahmad Ainul Illah, karena kebutuhan dasarnya telah terpenuhi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keempat model penggerakan tersebut bersinergi membentuk motivasi kerja yang tinggi dari SDM program BMW. Hal ini diakui oleh manajer Lazismu bahwa selama ini tidak ada masalah yang berarti dalam menggerakkan Ahmad Ainul Illah maupun Farid. Keduanya telah bekerja dengan baik membesarkan program BMW. Meskipun jumlah SDMnya sedikit namun jumlah anggota BMW tetap bisa bertambah. Peningkatan paling signifikan adalah dalam penyelenggaraan program "Ngaji Bisnis" dari peserta kurang dari 15 orang menjadi hampir 100 orang yang konsisten hadir. Pencapaian tersebut menurut penulis dipengaruhi motivasi kerja SDM yang baik.

b. Tingkat Kemangkiran SDM dakwah

Dari pengamatan penulis ketika mengikuti program "Ngaji Bisnis", penulis tidak melihat adanya Achmad Sudjai. Menurut penulis ini adalah bentuk kemangkiran. Dalam pengadaan rapat jumat malam juga terlihat kedatangan SDM bervariasi adanya datang tepat waktu dan ada yang telat. Bahkan adapula diantara pengurus yang tidak datang. Pengurus juga cenderung akan meninggalkan pekerjaannya di Lazismu ketika pekerjaan utamanya dalam mencari nafkah bertentangan secara jadwal dan tempat dengan pekerjaan di Lazismu. Misalnya yang dialami oleh Farid dimana akhirnya dirinya melepaskan tugasnya di Lazismu dikarenakan dirinya pindah tempat kerja ke luar kota. Dari fakta-fakta tersebut penulis menilai tingginya tingkat kemangkiran yang dilakukan oleh SDM dakwah Lazismu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Efektifitas Mekanisme Imbalan

Dalam manajemen yang baik para manajer harus menyusun sistem kompensasi yang mencerminkan sifat pekerjaan dan tempat kerja yang berubah-ubah supaya senantiasa mampu memotivasi SDM dakwah. Kompensasi organisasi dapat mencakup banyak macam imbalan dan tunjangan yang berbeda-beda seperti upah dan gaji pokok, upah serta gaji tambahan, upah insentif dan tunjangan serta jasa lainnya.[87]

Dalam manajemen program BMW hanya Ahmad Ainul Illah saja yang mendapatkan gaji. Penulis kesulitan untuk mendapatkan besaran gaji yang diterima oleh Ahmad Ainul Illah. Namun dalam proses penelitian ini, pada bulan juni Ahmad Ainul Illah sudah tidak lagi bekerja sebagai SDM dakwah *full time* Lazismu. Dari data yang peneliti dapatkan Ahmad Ainul Illah sudah bekerja di tempat lain. Peneliti menduga hal ini ada kaitannya dengan gaji yang diterima. Dikarenakan posisi yang sebelumnya dijalankan oleh Ahmad Ainul Illah sebagai administrasi kantor Lazismu saat ini dikerjakan oleh seorang perempuan lulusan SMK, baru lulus tahun ini. Dugaan penulis adalah gaji yang diterima oleh Ahmad Ainul Illah terlalu kecil untuk mencukupi kebutuhan keluarga, dan mungkin kurang sesuai dengan statusnya yang merupakan lulusan sarjana S1. Dugaan ini diperkuat dengan status pengganti pekerjaan Ahmad Ainul Illah yang secara tingkat pendidikan masih lebih rendah dibandingkan dengan Ahmad Ainul Illah.

[87] Robbins dan Coulter, *Manajemen*, 361.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari realitas ini dapat disimpulkan mekanisme pemberian imbalan pada Lazismu belum berjalan secara efektif dalam mempertahankan SDM. Terbukti Ahmad Ainul Illah hanya bertahan 2 tahun saja. Namun ketika tidak mendapatkan gaji bukan berarti SDM dakwah tersebut tidak bekerja lagi untuk Lazismu, SDM dakwah tersebut tetap membantu berjalannya program BMW diluar jam kerjanya di tempat lain.

4. Pengendalian

Pengendalian dalam manajemen Lazismu kepada SDM dakwah sudah berjalan secara efektif, dimana dengan sistem pengendalian tersebut beberapa permasalahan yang dialami dapat dipecahkan dengan baik. Masalah yang dapat dipercahkan dengan baik diantaranya adalah dalam menangani masalah jumlah anggota yang datang pada acara "Ngaji Bisnis" yang awalnya tidak sampai 15 orang bisa mencapai 100 orang. Selain itu pengendalian yang cukup baik ditunjukkan ketika menghadapi masalah uang pinjaman yang tidak kembali yang jumlahnya bisa mencapai 25% lebih.

Kedua hal tersebut menunjukkan manajemen BMW memiliki metode pengawasan kerja yang efektif sehingga mampu mendapatkan laporan permasalahan secara utuh dari SDM-nya sehingga dapat diambil tindakan korektif yang tepat. Metode pengawasan kinerja dalam manajemen program BMW dilakukan melalui lisan dan tulisan. Pengawasan secara lisan disampaikan oleh Ahmad Ainul Illah kepada Achmad Sudjai kapan pun saat masalah terjadi yakni dengan menggunakan media komunikasi seperti telepon dan Whatsapp. Sedangkan metode pengawasan kinerja secara tertulis dilakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajer program Lazismu dengan melihat laporan keuangan program BMW, misalnya melihat berapa saldo yang dimiliki, berapa jumlah permintaan, atau berapa jumlah uang yang saat ini dipinjamkan.

Manajer dakwah juga tepat dalam mengambil tindakan korektif dalam memecahkan masalah. Dalam persoalan rendahnya jumlah anggota yang mengikuti program ngaji bisnis, manajer dakwah BMW mengambil tindakan korektif berupa pemberian dana hibah Cuma-Cuma sebesar Rp 100.000 perorang sebanyak lima orang setiap penyelenggaraan acara. Pemberian dana hibah ini secara efektif telah mempengaruhi motivasi anggota untuk mengikuti kegiatan. Manajer secara tepat memetakan kebutuhan terbesar yang dimiliki anggota yaitu dana. Dimana pengusaha kecil dihadapkan pada kebutuhan-kebutuhan hidup. Selain itu pengusaha juga bersifat rasional (menghitung untung rugi). Ketika dirinya harus meninggalkan usahanya untuk mengikuti pengajian maka dia bisajadi harus menutup usahanya, yang implikasinya pada kerugian finansial. Sedangkan ketika pengajian juga memberikan keuntungan secara finansial, maka pengusaha tersebut akan berpikir dua kali ketika tidak mengikuti program “Ngaji Bisnis” tersebut.

Tindakan korektif lainnya yang paling signifikan mempengaruhi keuangan Lazismu saat ini adalah dalam menangani anggota BMW yang tidak mengembalikan dana pinjaman. Melihat adanya potensi masalah yang cukup besar pada kondisi keuangan program BMW maka manajer mengambil tindakan korektif berupa penambahan syarat peminjaman dan pengadaan sistem penagihan. Awalnya untuk meminjam ke Lazismu anggota tidak dibebankan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

syarat berupa agunan, namun sekarang anggota harus menyerahkan agunan sebagai jaminan peminjaman. Agunan yang diberikan biasanya berupa BPKB. Selan itu Lazismu juga mereapkan syarat adanya penjamin, sehingga ketika kedepannya anggota mengalami kesulitan dalam pembayaran maka penjamin tersebutlah yang akan membayarkan angsuran. Sebelumnya manajemen BMW juga tidak pernah menagir para anggota yang tidak membayar angsuran berbulan-bulan. Akibatnya anggota tidak segan untuk tidak membayar angsuran dan cenderung meremehkan kewajibannya untuk mengembalikan dana pinjaman karena mereka nantinya akan dibebaskan oleh Lazismu. Dengan adanya sistem penagihan ini maka anggota yang awalnya meremehkan, cenderung telah berubah menjadi lebih bertanggung jawab untuk mengambalikan dana pinjaman. Dari tindakan korentif ini manajemen BMW akhirnya bisa bertahan hingga kini karena jumlah uang yang tidak kembali dari awalnya lebih dari 25% menjadi kurang dari 5%.

Namun sistem pengendalian Lazismu kepada anggota masih rendah, yang mengakibatkan dana pinjaman yang diberikan tidak bisa dipastikan apakah benar-benar digunakan untuk modal usaha atau untuk konsumsi. Dampaknya beberapa anggota tidak mampu mengembalikan dana pinjaman tersebut karena telah habis dikonsumsi. Bahkan ada beberapa diantaranya yang kembali meminjam kepada rentenir karena desakan kebutuhan yang menuntut pemenuhan yang cepat sedangkan jika meminjam ke Lazismu harus menunggu antrian pinjaman dengan anggota-anggota yang lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Implikasi Bina Mandiri Wirausaha Lazismu Surabaya bagi Masyarakat

Untuk mendapatkan data mengenai implikasi program Bina Mandiri Wirausaha peneliti mewawancarai anggota kelompok Bina Mandiri Wirausaha yaitu Khusnul dan Yu Ma. Khusnul sendiri merupakan penjual baju muslim yang memiliki toko di daerah Tenggumung Surabaya. Beliau juga telah memiliki *reseller*. Dari Lazismu beliau mendapatkan pinjaman modal sebesar satu juta lima ratus. Khusnul yang telah mengikuti program BMW sejak awal menceritakan dulu di Kedinding ada dua kelompok yang mengikuti kegiatan Lazismu, namun satu kelompok sudah bubar, masih tersisa satu kelompok yang bertahan hingga saat ini. Satu kelompok yang masih bertahan tersebut masih berjualan dan masih meminjam ke Lazismu sampai sekarang.[88]

Menurut cerita Khusnul kelompok yang bubar tersebut disebabkan masalah internalnya sendiri. Diantara anggota kelompok tersebut ada yang masih bergumul dengan riba meskipun mengikuti program BMW. Menurutnya hal itu disebabkan karena pengaruh lingkungan yang kuat untuk meminjam ke rentenir. Khusnul bercerita bahwa di daerah Kedinding ada banyak sekali rentenir. Dalam satu gang saja bisa menjadi 14 orang. Tiap-tiap gang memiliki rentenirnya sendiri-sendiri. Anggota Lazismu tersebut umumnya memiliki kebutuhan yang lebih besar melebihi pendapatan yang diterimanya. Selain itu faktor lain yang juga mendorong mereka meminjam kembali ke rentenir adalah proses pencairan peminjaman di Lazismu yang membutuhkan waktu, tidak bisa langsung cair. Untuk pinjam ke Lazismu harus antri dengan orang-orang yang

[88] Khusnul, *Wawancara*, Surabaya, 10 Juni 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga mengajukan pinjaman, dan kadang antrian itu panjang. Anggota Lazismu yang kembali meminjam uang ke rentenir menurutnya karena terpaksa dari adanya desakan kebutuhan yang membutuhkan waktu yang cepat untuk segera dipenuhi. [89]

Dorongan untuk meminjam ke Lazismu menurut Khusnul, bukan untuk modal usaha, tetapi lebih karena desakan kebutuhan. Beliau mencontohkan seperti misalnya biaya ketika anak sakit. Mereka tidak bisa menjual asset untuk dijual karena tidak memiliki. Sampai akhirnya ada yang punya rumah meskipun kecil akhirnya hilang karena tidak mampu membayar hutang. Jumlah anggota BMW di Kedinding yang masih pinjam di rentenir menurutnya masih banyak. Meskipun ada pembinaan yang dilakukan Lazismu namun perilaku warga Kedinding tersebut masih tetap. Materi pengajian yang disampaikan belum benar-benar dihayati bahwa riba merupakan larangan Allah.[90]

Anggota BMW ada yang berhasil menjalankan usaha dan ada juga yang gagal. Anggota BMW yang gagal menjalankan usaha menurut penurut Khusnul disebabkan kurang baiknya pengaturan ekonomi keluarga dan gaya hidup boros. Sehingga kurang bisa mengatur pemasukan dan pengeluaran keluarga. Selain itu juga disebabkan kurangnya pengendalian diri untuk tidak meminjam ke rentenir lagi.

Salah satu yang masih terjerat rentenir adalah Ketua Kelompok BMW di Kedinding, yaitu Sarwi. Sarwi memiliki menantu yang memiliki gangguan

[89] Ibid.
[90] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jiwa. Ketika penyakit jiwa ini kambuh membutuhkan biaya banyak. Ia juga harus menanggung biaya hidup cucunya. Karena desakan kebutuhan inilah akhirnya Bu Sarwi harus meminjam uang ke rentenir sampai utangnya sangat banyak.[91]

Di sisi lain, anggota BMW juga ada yang berhasil menjalankan usaha dan tidak lagi pinjam ke rentenir. Seperti yang dialami oleh Yu Ma, warga Kedinding Gang Delima yang menjalankan usaha berjualan sembako dan sayur di rumahnya. Jika sayur yang dijual masih sisa banyak, beliau akan menjualnya secara keliling ke gang-gang sekitar rumahnya sehingga tidak ada sayur yang terbuang. Yu Ma mengaku selalu datang mengikuti pembinaan yang di berikan oleh Lazismu bersama-sama dengan para tetangganya yang lain. Mereka akan menyewa angkutan umum secara patungan.[92]

Materi pembinaan dirasakan manfaatnya oleh Khusnul. Khusnul menjelaskan materi yang disampaikan selama ini sudah sesuai dengan kebutuhan pengusaha kecil diantaranya menjelaskan bagaimana mengembangkan usaha dan melakukan manajemennya. Salah satu materi yang diterapkan Khusnul sampai sekarang adalah tentang pembukuan, yaitu dengan tertib mencatat setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan. Sehingga kalau dapat rejeki tidak langsung dihabiskan, paling tidak bisa untuk modal jualan selanjutnya.[93]

---

[91] Ibid.
[92] Yu Ma, *Wawancara*, Surabaya, 11 Juni 2017.
[93] Khusnul, *Wawancara*, Surabaya, 10 Juni 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Analisis Implikasi Bina Mandiri Wirausaha Bagi Dakwah Komunitas Muhammadiyah

Dakwah berbasis komunitas merupakan salah satu dari dua pembahasan penting pada Muktamar ke 47 Muhammadiyah. Ketua Steering Committee Muktamar Muhammadiyah Haedar Nashir menjelaskan dalam Muktamar ke 47 tersebut Muhammadiyah akan memperkuat model dakwah berbasis komunitas. Menurutnya saat ini masyarakat kita berada di berbagai kelompok, baik mereka yang berada di taraf ekonomi atas, bawah, maupun menengah. Model dakwah pencerahan berbasis komunitas dianggap perlu dibahas untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial yang terjadi di Indonesia.[94]

Sebagai bentuk model dakwah berbasis komunitas, Lazismu Surabaya menjalankan program Bina Mandiri WIrausaha sebagai bentuk dakwah melalui pemberdayaan ekonomi pada komunitas pengusaha kecil di Surabaya. Tujuan jangka panjang yang dicanangkan oleh Lazismu Kota Surabaya terkait program BMW adalah mendirikan lembaga keuangan yang mampu secara mandiri 'menghidupi' anggotanya, khususnya pengusaha-pengusaha kecil dan menengah. Kemandirian ini ditunjukkan dengan indikator sumber dana yang tidak bergantung dari donatur, sistem administrasi yang baik, mekanisme peminjaman dan pengembalian yang profesional (bukan sekedar asas kekeluargaan). Tentu dalam menggapai tujuan jangka panjang tersebut tidak

[94] Mula Akmal, "Perkuat Model Dakwah Berbasis Komunitas", dalam https://nasional.sindonews.com (4 Juli 2017), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa dilakukan dalam waktu dekat ini. Mengingat sumber daya yang dimiliki oleh Lazismu baik dalam hal keuangan maupun hal SDM masih minim.

Dengan adanya program BMW, setidaknya pengurus Lazismu Kota Surabaya sudah memiliki pengalaman dalam mengelola lembaga keuangan berbasis kegiatan pinjaman usaha non-riba. Pengalaman ini tentu pembelajaran yang berharga, karena dengan pengalaman, pengurus Lazismu Kota Surabaya dapat menilai potensi-potensi yang telah dimiliki dan telah ada di sekitar lingkungannya. Begitu juga dengan kelemahan dari internal serta hambatan dari eksternal. Setidaknya pola pembelajaran *try and error* seperti ini, dapat memberikan evaluasi yang konstruktif menuju ke arah pencapaian tujuan jangka panjang.

Adanya program BMW juga memberikan implikasi kedekatan antara pengurus Lazismu Kota Surabaya dengan kelompok pengusaha kecil dan menengah yang ada di Kota Surabaya. Jejaring kelompok masyarakat adalah pemangku kepentingan yang perlu diperhitungkan bagi suatu lembaga. Dukungan dari pemangku kepentingan sangatlah berharga bagi lembaga yang bergerak di bidang sosial. Tentu membangun hubungan dengan pemangku kepentingan tidak bisa dilakukan dalam waktu yang singkat. Sehingga dari pengalaman Lazismu Kota Surabaya membangun hubungan dengan kelompok pengusaha kecil dan menengah ini merupakan aset yang sangat berharga yang ke depan bisa dikembangkan menjadi jejaring pengusaha kecil dan menengah ala Lazismu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setidaknya menurut *stakeholder model of strategic management* yang dibuat oleh Joep Cornelissen, investor juga merupakan pemangku kepentingan yang harus diperhitungkan, karena setiap organisasi selalu bergantung pada berapa jumlah pemangku kepentingan yang mendukung daripada hanya sekedar mempertimbangkan pelanggan.[95] Dengan adanya pengalaman Lazismu Kota Surabaya mengemban program BMW ini, memberikan hubungan yang jelas antara LAZ dengan lembaga-lembaga keuangan maupun perusahaan-perusahaan lain, yang memiliki kepentingan penyaluran dana sosialnya. Seperti pernyataan Achmad Sudjai, "Dulu kita pernah mendapat bantuan dari CSRnya bank niaga syariah."[96] Dan juga didukung oleh pendapat Ahmad Ainul Illah, "Bank CIMB syariah tahun-tahun awal dulu dapat 87 juta kita berikan rombong-rombong itu."[97] Jalinan hubungan yang terbentuk semakin dikuatkan dengan adanya kepercaayaan lembaga lain terhadap Lazismu yang kini telah diakui oleh pemerintah sebagai LAZNAS. Demikian Lazismu semakin dekat dengan pencapaian tujuan jangka panjangnya.

Setiap program memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Bagi Lazismu, program ini kurang mendapat respon dari donatur Lazismu Kota Surabaya. Seperti yang dikatakan Achmad Sudjai, "Ya hampir kan rata-rata kita memberikan ikan dan bukan memberikan kail."[98] Paradigma yang berkembang di tengah masyarakat dalam hal memberi infak atau sedekah adalah memberi

[95] Joep Cornelissen, *Communication Management*, (Endi: Endi, Kapan), 59.
[96] Achmad Sudjai, W*awancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.
[97] Ahmad Ainul Illah, W*awancara*, Surabaya, 19 Mei 2017.
[98] Achmad Sudjai, W*awancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

uang untuk memenuhi kebutuhan hidup, bukan memberi uang untuk berdagang. Karena berdagang adalah ciri orang yang telah memiliki uang untuk hidup. Paradigma inilah yang menghambat Lazismu untuk semakin dekat dengan investor, khususnya investor perseorangan. Sehingga tidak banyak donatur yang secara khusus membantu program ini. Beruntung Achmad Sudjai masih optimis bahwa program ini akan diterima oleh masyarakat ke depan. Ia mengatakan:

"Nah jadi kita memang sekali lagi musti dalam suatu program pasti ada pro dan kontra itu wes biasa. tapi Kan kita kan punya argumentasi bahwa ini adalah bagus tidak memberikan ikan terus. Kenapa sih kita tidak berani memberikan kail kepada mereka supaya mereka itu bisa berdaya kalau mereka sudah berdaya kuat kita motivasi dalam rangka pembinaan itu kan kita ada pembinaan satu bulan sekali bagaimana justru dia tidak hanya sekedar meminta tapi juga nanti berinfak di lembaga ini".[99]

Implikasi adanya program Bina Mandiri Wirausaha bagi dakwah komunitas Muhammadiyah Surabaya adalah terbentuknya kesadaran *brand* Muhammadiyah sebagi lembaga dekwah di kalangan masyarakat bawah. Hal ini menjadi terobosan besar bagi Muhammadiyah Surabaya yang selama ini dikenal lebih dekat dengan kalangan menengah ke atas, berbeda dengan Nahdatul Ulama yang selama ini telah memiliki hubungan kultural yangerat dengan masyarakat bawah.

[99] Achmad Sudjai, W*awancara*, Surabaya, 5 Mei 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara langsung dapat dipahami, pengusaha binaan BMW mendapatkan manfaat tambahan modal yang cukup untuk mengembangkan atau setidaknya mempertahankan usahanya. Tanpa bunga yang menghambat eksistensi usahanya. Bahkan menurut pengakuan Yu Ma, ia hanya perlu membayar pengembalian sebesar lima ribu rupiah per bulan. Hal ini tentu sangat meringankan beban ketergantungannya terhadap rentenir yang menerapkan sistem riba secara kejam.

Beberapa pengusaha anggota BMW bahkan sudah dapat keluar dari jeratan rentenir dengan mekanisme riba-nya. Menurut penuturan Bu Khusnul, di daerah kedinding setidaknya satu gang memiliki belasan rentenir. Bahkan jika pada jatuh tempo, penngusaha tidak bisa membayar, cara penarikannya hingga melukai fisik pengusaha kecil. Namun ketika BMW datang, beberapa pengusaha kecil mulai bisa mandiri membayar pinjaman dari rentenir hingga lunas. Tentu hal ini dapat memberikan kesejahteraan, khususnya *subjective well being* atau kesejahteraan batin para pengusaha yang tidak dikejar-kejar oleh rentenir..

Meski memang hal tersebut tidak dialami oleh seluruh pengusaha binaan BMW. Menurut penuturan Yu Ma, ketua kelompok dia sebelumnya bahkan kini harus keluar dari binaan BMW karena tidak sanggup mengembalikan dana pinjaman dari BMW. Menurut Yu Ma, mantan ketua kelompok tersebut merasa bantuan dari BMW terlalu kecil untuk usaha, hanya cukup digunakan untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Sehingga beberapa pengusaha binaan BMW terkadang juga masih tidak bisa lepas dari jeratan rentenir.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain manfaat langsung, terdapat dua manfaat tidak langsung yang dapat dirasakan oleh pengusaha binaan BMW. Pertama, mendapatkan pengetahuan cara membangun bisnis dan ujaran nilai-nilai dakwah khususnya riba. Hasil observasi peneliti terhadap cara jawab informan terhadap wawancara yang dilakukan peneliti, mereka senantiasa merasakan takut jika masih terjebak riba. Karena mereka telah mengetahui ganjaran orang-orang yang terlibat dalam pusara riba. Hal ini tidak lain karena dalam pembinaannya, BMW senantiasa menanamkan nilai-nilai anti-riba kepada pengusaha binaannya. Selain itu, pengusaha binaan BMW juga mendapatkan pengetahuan tentan cara membangun bisnis secara praktis. Bagi pengusaha kecil seperti Yu Ma, hal ini setidaknya dapat memberikan inspirasi dan motivasi untuk terus mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya.

Kedua, manfaat tidak langsung lainnya adalah munculnya rasa kepedulian antar sesama muslim untuk bersama-sama keluar dari pusara riba. Bagi masyarakat miiskin, ini adalah jebakan yang sulit untuk dihadapi. Mereka tidak memiliki faktor produksi yang dapat membantunya keluar dari jebakan tersebut, baik tenaga, keahlian, maupun sumber dana. Butuh setidaknya bantuan dari pihak di luar dirinya. Dengan adanya BMW, akhirnya terbentuk satu komunitas yang memiliki nasib yang sama dan pada akhirnya mengikat mereka untuk bersama-sama keluar dari jeratan riba. Ketika satu pengusaha dapat lepas dari binaan riba, setidaknya ada rasa kepedulian untuk ikut membantu pengusaha lain yang belum lepas dari jeratan riba. Seperti pernyataan Achmad Sudjai bahwa, “Dan dia (pengusaha binaan) biasanya juga begitu berinfak.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Infak itu sifatnya sukarela tidak kita paksa jadi mau infak seribu dua ribu ya itu yang kita motivasi karena kalau kita memperhatikan ayat dan hadist banyak sekali, orang yang bersedekah itu justru rejekinya akan ditambah oleh Allah."[100] Atau setidaknya jika ada pengusaha binaan yang telah terlepas dari riba, dapat memberi inspirasi dan motivasi bagi pengusaha selainnya dalam ikatan komunitas yang sama.

Apabila dilihat secara lebih makro, adanya program Bina Mandiri Wirausaha memberikan implikasi terhadap Masyarakat bawah di Kota Surabaya. Mereka mulai memiliki kesadaran baru mengenai dakwah Muhammadiyah yang secara aktif merubah nasib mereka melalui kebutuhan paling mendasar mereka yakni kebutuhan ekonomi. Meskipun program BMW masih belum berjalan secara optimal namun secara perlahan kelompok-kelompok ekonomi bawah yang selama ini mengidentifikasikan diri sebagai warga Nahdiyin mulai terbiasa untuk mengikuti kegiatan ekonomi bahkan keagamaan Muhammadiyah.

[100] Achmad Sudjai, W*awancara*, Surabaya, 5 Mei 2017..

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id