

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Zakat, infak, dan sedekah (ZIS) memiliki peran strategis dalam mewujudkan kemandirian ekonomi umat dan mengurangi kesenjangan sosial (Qardhawi, 2004: 45). Di Indonesia, ZIS tidak hanya berfungsi sebagai ibadah individual yang diwajibkan kepada setiap Muslim yang memenuhi syarat, tetapi juga sebagai instrumen distribusi kekayaan yang memiliki dimensi sosial-ekonomi yang signifikan. Potensi ZIS di Indonesia tergolong sangat besar, mengingat jumlah penduduk Muslim yang mendominasi mayoritas penduduk, yaitu sekitar 87% dari total populasi (BPS, 2023: 12).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga resmi yang dibentuk pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 dan diperkuat oleh Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. BAZNAS memiliki tugas utama menghimpun, mengelola, dan mendistribusikan dana zakat, infak, dan sedekah secara profesional, transparan, dan sesuai syariat (BAZNAS, 2016: 3). Peran BAZNAS menjadi krusial mengingat tantangan penyaluran ZIS yang optimal tidak hanya menyangkut aspek penghimpunan dana, tetapi juga pada bagaimana dana tersebut dapat dimanfaatkan secara produktif dan berkelanjutan (Permono, 1992: 41).

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan zakat di Indonesia adalah dominasi pola penyaluran yang masih bersifat konsumtif. Sebagian besar dana zakat hanya digunakan untuk kebutuhan sesaat, seperti bantuan sembako, uang

tunai, atau biaya kesehatan, tanpa adanya program pendayagunaan yang dapat memberikan dampak ekonomi jangka panjang bagi mustahik (Ridwan, 2019: 76). Pola seperti ini memang mampu memberikan bantuan cepat, namun kurang efektif dalam mengubah kondisi ekonomi mustahik secara permanen. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen strategi yang berfokus pada pendayagunaan produktif dana zakat agar mampu memberdayakan mustahik menjadi muzaki di masa depan (Sulaiman, 2022: 54).

BAZNAS Kabupaten Sukabumi sebagai bagian dari struktur BAZNAS nasional, menyadari perlunya terobosan strategis dalam pendayagunaan ZIS. Salah satu inovasi yang dilakukan adalah melalui Program Kampung Zakat, Program ini menitikberatkan pada penguatan kapasitas ekonomi masyarakat melalui pemanfaatan zakat secara produktif, seperti pemberian modal usaha, pelatihan keterampilan, dan pembinaan kewirausahaan.

Program ini berlokasi di Kampung Pasir Bantik RW 22, Desa Nagrak Utara, Kecamatan Nagrak, yang memiliki karakteristik unik yaitu memiliki budaya berzakat, berinfaq, dan bersedekah telah mengakar sejak tahun 2010 (Herlan, 2025). Masyarakat secara sukarela menyisihkan sebagian pendapatannya untuk membantu sesama, namun sebelum adanya program ini, sebagian besar dana tersebut hanya disalurkan untuk kebutuhan konsumtif. Dengan hadirnya program Kampung Zakat, BAZNAS Kabupaten Sukabumi berupaya mengubah pola tersebut menjadi lebih produktif dan berkelanjutan.

Meskipun potensi dan antusias masyarakat tinggi, BAZNAS Kabupaten Sukabumi menghadapi beberapa permasalahan dalam implementasi program.

Pertama, masih adanya kecenderungan penyaluran dana secara konsumtif. Kedua, masih adanya transaksi non-syariah atau lebih dikenal dengan istilah bank keliling yang dilakukan oleh masyarakat dalam peminjaman kebutuhan. Ketiga, belum optimalnya sistem monitoring dan evaluasi untuk mengukur keberhasilan program secara terukur. Permasalahan ini menunjukkan perlunya strategi yang matang, yang mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi pendayagunaan ZIS (Nurani dan Suradi, 2023: 102).

Manajemen strategi dalam konteks pengelolaan zakat sangat relevan untuk menjawab permasalahan tersebut. Menurut Fred R. David, manajemen strategi mencakup tiga tahapan utama: perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*) (David, 2011: 38). Tahapan ini memungkinkan lembaga zakat seperti BAZNAS untuk merancang visi dan misi yang jelas, menyusun kebijakan berbasis data, melaksanakan program dengan dukungan sumber daya yang tepat, dan mengevaluasi hasil secara berkelanjutan.

Pendayagunaan zakat secara produktif juga sejalan dengan pandangan ulama kontemporer, seperti Yusuf Qardhawi, yang menekankan pentingnya zakat sebagai instrumen pembangunan ekonomi umat. Menurutnya, zakat seharusnya tidak hanya diberikan dalam bentuk bantuan konsumtif, tetapi juga sebagai modal usaha dan sarana pemberdayaan yang dapat mengangkat mustahik dari kemiskinan secara permanen (Qardhawi, 2004: 89). Hal ini berarti, keberhasilan pengelolaan zakat tidak hanya diukur dari jumlah dana yang terkumpul, tetapi

juga dari tingkat kemandirian ekonomi mustahik yang dihasilkan (Fikri, 2022: 64).

Beberapa penelitian sebelumnya memperkuat urgensi penerapan manajemen strategi dalam pengelolaan zakat. Misalnya, penelitian Rizkiya Audina (2019: 77) menunjukkan bahwa strategi pengelolaan zakat yang terkoordinasi dengan baik dapat meningkatkan efektivitas pemberdayaan umat. Penelitian Rois Mujapar Amin (2024: 58) menemukan bahwa implementasi strategi yang melibatkan motivasi dan pelatihan mampu meningkatkan kemandirian penerima manfaat. Demikian pula, studi Siti Nurani dan Romi Suradi (2023: 104) di BAZNAS Kota Pontianak membuktikan bahwa strategi bantuan ekonomi berbasis zakat dapat menumbuhkan jiwa kewirausahaan mustahik.

Namun, penerapan strategi ini memerlukan dukungan penuh dari seluruh pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah daerah, tokoh masyarakat, hingga para muzaki. Di sinilah pentingnya kolaborasi dan partisipasi aktif masyarakat sebagai salah satu kunci keberhasilan. Pendayagunaan zakat, kolaborasi antara lembaga zakat dan masyarakat dapat menciptakan sistem yang lebih transparan, akuntabel, dan berdaya guna (Ridwan, 2019: 79).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memfokuskan pada analisis manajemen strategi BAZNAS Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan ZIS pada Program Kampung Zakat, yang meliputi perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan literatur manajemen strategi pada lembaga zakat, sekaligus

manfaat praktis bagi BAZNAS dan lembaga sejenis dalam merancang strategi pendayagunaan ZIS yang efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, zakat diharapkan dapat bertransformasi dari sekadar bantuan sosial menjadi instrumen pembangunan ekonomi umat yang mampu mengangkat derajat mustahik menjadi mandiri dan bahkan menjadi muzaki di masa depan.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana perumusan strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat?
2. Bagaimana implementasi strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat?
3. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini untuk:

1. Untuk mengetahui perumusan strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat.
2. Untuk mengetahui implementasi strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat.

3. Untuk mengetahui evaluasi strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai manajemen strategi khususnya dalam konteks pendayagunaan zakat, infak dan sedekah dan dapat menjadi referensi akademik bagi mahasiswa jurusan Manajemen Dakwah yang berkaitan dengan mata kuliah yang didapatkan selama masa kuliah.

2. Secara praktis

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan tambahan informasi bagi semua orang. Bagi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dapat membantu dalam mengembangkan strategi yang lebih inovatif, efisien dan tepat sasaran dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat untuk menciptakan masyarakat yang berdaya secara ekonomi, sosial dan spiritual. Selain itu, memberikan manfaat dan dapat menjadi panduan bagi lembaga zakat lainnya dalam merancang dan mengimplementasikan program serupa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

E. Tinjauan Pustaka

1. Hasil Penelitian sebelumnya

Pertama, skripsi Rizkiya Audina (2019) yang berjudul Strategi Pengelolaan Zakat Rumah Yatim dalam upaya Optimalisasi Pemberdayaan Umat (Studi Deskriptif di Rumah Yatim Jl. Buah Batu No. 296, Bandung). Hasil penelitian menunjukkan bahwa formulasi strategi yang mendukung berjalannya rumah yatim dalam pengembangan visi dan misi lembaga, identifikasi peluang dan ancaman, identifikasi kekuatan dan kelemahan, penetapan tujuan jangka panjang dan penentuan alternatif strategi. Dalam implementasi strategi ter koordinir dengan baik dengan adanya perkembangan sesuai budaya lembaga, pengarahannya bidang pemasaran, dan pengaplikasian pengelolaan zakat yang baik dan benar. Dan di akhiri dengan evaluasi strategi yang meliputi peninjauan faktor internal dan eksternal, pengukuran kinerja serta pengambilan tindakan.

Persamaan yang terdapat dalam skripsi Rizki Audina ini yaitu pada fokus penelitian, sama-sama membahas mengenai strategi. Adapun perbedaannya terletak pada metode dan objek. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif sedangkan peneliti menggunakan metode studi kasus.

Kedua, skripsi Rois Mujapar Amin (2024) yang berjudul Strategi Panti Asuhan dalam Meningkatkan Kreativitas Anak Asuh (Studi Deskriptif Pada Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Putera Harapan Muhammadiyah Kecamatan Regol Kota Bandung). Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan kreativitas anak asuh di LKSA Putera Harapan Muhammadiyah

dengan menjalankan strategi. Tahap pertama, formulasi strategi meliputi perumusan visi misi, analisis lingkungan dan eksternal, penetapan tujuan jangka panjang dan strategi yang akan digunakan. Tahap kedua, Implementasi Strategi meliputi penentuan sasaran dengan merumuskan kebijakan, pemberian motivasi pekerja dan anak asuh, pengalokasian sumber daya dan pelaksanaan program. Tahap ketiga, Evaluasi strategi yang dilakukan tiap dua bulan sekali yang dilakukan pihak internal panti yaitu antar pengurus dengan mengkaji faktor internal dan eksternal pengukuran kinerja dan pihak eksternal yaitu MPKS (Majelis Pelayanan Kesejahteraan Sosial) terkait kinerja yang dilakukan pengurus berbentuk laporan pertanggungjawaban.

Persamaan yang terdapat dalam skripsi Rois Mujapar Amin ini yaitu pada fokus penelitian, sama-sama membahas mengenai strategi. Adapun perbedaannya terletak pada metode dan objek penelitian. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif sedangkan peneliti menggunakan metode studi kasus.

Ketiga, artikel jurnal Muhammad Ridwan (2019) yang diterbitkan oleh Syntax Idea dengan judul Pengelolaan Zakat dalam Pemberdayaan Masyarakat di Kota Cirebon. Berdasarkan hasil penelitian dalam pengelolaan zakat zakat di beberapa lembaga zakat Kota Cirebon memiliki struktur dan manajemen yang baik, program-program pemberdayaan meliputi Bidang Pendidikan, Bidang Ekonomi, Bidang Kesehatan, Bidang Sosial dan pemberdayaan dilaksanakan oleh lembaga zakat dengan menciptakan sumber daya manusia yang unggul sesuai bidang dan enterpreneur muda yang

produktif. Persamaan yang terdapat dalam penelitian Muhammad Ridwan dengan peneliti terdapat dalam pendekatan dan metode penelitian yaitu pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian dan objek penelitian.

Keempat, artikel jurnal Siti Nurani dan Romi Suradi (2023) yang berjudul Strategi Pendayagunaan Zakat Melalui Program Bantuan Ekonomi (Studi Kasus: Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Pontianak). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pendayagunaan zakat melalui program bantuan ekonomi oleh BAZNAS Kota Pontianak terbukti efektif dalam memberikan manfaat kepada mustahik. Program ini tidak hanya membantu aspek ekonomi, tetapi juga berkontribusi dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan di kalangan mustahik. Persamaan yang terdapat dalam penelitian Siti Nurani dan Romi Suradi dengan peneliti yaitu pembahasan terkait pendayagunaan zakat, pendekatan dan metode penelitian yang digunakan.

Kelima, tesis Muhammad Fikri (2022) yang berjudul Pendistribusian Zakat Profesi Dalam Upaya Pengembangan UMKM di Kota Palu (Studi Kasus Pada BAZNAS Kota Palu). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendistribusian zakat profesi dilakukan BAZNAS Kota Palu dengan menghimpun dari unit pengumpulan zakat pada instansi di lingkungan Kota Palu, maupun secara langsung dari para muzaki secara individual yang kemudian dikelola untuk di dayagunakan sebagai zakat produktif. Dalam pengembangan UMKM, pihak BAZNAS Kota Palu melakukan program

kelompok usaha binaan yang terdiri dari para mustahik pelaku UMKM yang mendapatkan bantuan usaha berupa uang tunai, sara-prasarana, serta memberikan bimbingan pengetahuan dan keterampilan. Persamaan dalam penelitian Muhammad Fikri dengan peneliti terletak pada metode dan pendekatan yang digunakan yaitu metode studi kasus dan pendekatan kualitatif.

2. Landasan Teoritis

Manajemen adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Menurut Terry (2006), proses ini melibatkan upaya memanfaatkan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya melalui kerja sama yang terkoordinasi. Robbins dan Coulter (2012) menekankan bahwa efektivitas berarti pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sementara efisiensi berfokus pada penggunaan sumber daya seminimal mungkin tanpa mengurangi hasil. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada cara terbaik untuk mencapainya.

Para ahli seperti Koontz dan O'Donnell (1980) serta Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) menegaskan bahwa manajemen melibatkan upaya untuk mengoordinasikan pekerjaan orang lain, sehingga diperlukan keterampilan dalam memimpin, mengatur, dan memotivasi. Sementara Fayol (1949) menempatkan manajemen sebagai fungsi inti organisasi yang meliputi merencanakan, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasikan, dan

mengendalikan. Dari berbagai pandangan ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni sekaligus ilmu untuk mengarahkan sumber daya dan aktivitas agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien.

Kata "Strategi" berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* (*stratos*: militer dan *ag*: memimpin) yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan peperangan (Rachmat, 2014). Strategi merupakan pola pengarahan dan pengerahan seluruh sumber daya lembaga untuk mewujudkan visi dan misi. Menurut Stephanie K Marrus, strategi yaitu proses penentuan rencana oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Rahim, 2017). Menurut Alfred Chandler (1962), manajemen strategi didefinisikan sebagai pencapaian tujuan jangka panjang dari perusahaan, serta pengambilan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Ahadiat, 2004).

Fred R. David dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Cases*, "Manajemen strategi adalah cara yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Strategi melibatkan keputusan terkait alokasi sumber daya, daya asing, serta bagaimana organisasi menanggapi lingkungan internal dan eksternal." Menurut David (2011), manajemen strategi ini dikembangkan melalui proses manajemen strategis yang terdiri dari tiga tahap utama yaitu perumusan strategi, pelaksanaan/implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Pertama, perumusan strategi melibatkan pengembangan visi dan misi organisasi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, analisis kekuatan dan kelemahan internal, penentuan tujuan jangka panjang, serta pemilihan strategi yang akan digunakan (David, 2011: 38). Visi menggambarkan cita-cita jangka panjang organisasi, sedangkan misi menjelaskan peran organisasi dalam mencapai visi tersebut.

Setelah visi dan misi ditetapkan, organisasi melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan strategi. Salah satu alat yang umum digunakan dalam tahap ini adalah analisis SWOT, yang membantu organisasi dalam memahami kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapinya.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, organisasi kemudian mengembangkan berbagai alternatif strategi. Setiap alternatif strategi dievaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi, serta faktor-faktor lingkungan yang ada. Akhirnya, strategi terbaik dipilih untuk diterapkan pada tahap berikutnya.

Kedua, implementasi strategi Pelaksanaan strategi melibatkan pengalokasian sumber daya, pengembangan struktur organisasi, penciptaan budaya kerja yang mendukung, serta kepemimpinan yang kuat untuk memastikan strategi dapat dijalankan secara efektif (David, 2011: 176). beberapa elemen penting dalam tahap ini meliputi struktur organisasi, alokasi sumber daya, kepemimpinan dan motivasi karyawan serta budaya organisasi.

Struktur organisasi memainkan peran penting dalam mendukung implementasi strategi. Struktur yang tidak efisien dapat menyebabkan kurangnya koordinasi dan komunikasi antar unit bisnis, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengalokasikan sumber dayanya. Sumber daya seperti keuangan, manusia, dan teknologi harus didistribusikan secara efisien agar strategi dapat berjalan dengan optimal. Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam menginspirasi dan mengkomunikasikan visi strategi kepada seluruh anggota organisasi. Motivasi karyawan juga menjadi faktor utama dalam keberhasilan implementasi strategi. Budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam implementasi strategi. Budaya yang selaras dengan strategi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Evaluasi strategi adalah proses untuk mengkaji kembali strategi yang telah diimplementasikan dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan, serta melakukan tindakan korektif jika diperlukan (David, 2011: 252). Dalam tahap ini, organisasi melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui apakah strategi berjalan sesuai rencana. Pengukuran ini dapat menggunakan indikator finansial (laba, ROI, pertumbuhan pendapatan) maupun indikator non-finansial (kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, kualitas produk).

Selain itu, organisasi juga melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal secara berkala untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan dengan

dinamika bisnis yang terus berubah. Jika ditemukan bahwa strategi yang diterapkan kurang efektif, maka perlu dilakukan penyesuaian strategi agar tetap sesuai dengan tujuan organisasi. Langkah-langkah dalam evaluasi strategi mencakup Mengukur hasil strategi dengan membandingkan kinerja aktual dengan target, Mengidentifikasi penyimpangan dan mencari faktor penyebabnya dan Melakukan tindakan korektif seperti revisi kebijakan, perubahan struktur organisasi, atau bahkan merancang strategi baru jika diperlukan. Evaluasi strategi yang efektif memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tetap kompetitif (David, 2011: 268).

Zakat berasal dari kata *zaka* secara bahasa memiliki arti suci, berkah, baik, tumbuh, dan berkembang. Sedangkan menurut istilah zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah untuk diserahkan kepada orang-orang yang berhak menerima (Qardhawi, 2004). Zakat termasuk rukun islam yang kedua dan menjadi dasar bagi tegaknya syariat islam. Oleh karena itu, hukum zakat adalah wajib bagi setiap muslim yang telah memenuhi syarat-syarat. Kewajiban tersebut terkena kepada setiap muslim ketika mereka memiliki sejumlah harta yang sudah memenuhi batas nisabnya. Kelompok tertentu adalah mustahik yang terangkum dalam delapan asnaf yaitu fakir, miskin, amil, mualaf, riqab, gharim, fisabilillah dan ibnu sabil (Alifah, 2020).

Waktu untuk mengeluarkan zakat adalah ketika sudah berlalu setahun (haul) untuk zakat emas, perak, perdagangan dll, ketika panen untuk hasil tanaman, ketika memperolehnya untuk barang temuan (rikaz) dan ketika

bulan Ramadhan sampai sebelum shalat Ied untuk zakat fitrah. Islam telah mengajarkan hal ini kepada umat muslim untuk melaksanakan amalan zakat. Islam memandang bahwa kewajiban zakat dibebankan kepada mereka yang kaya.

Menurut bahasa infak berasal dari kata *anfaqa* yang memiliki arti keluar, mengeluarkan sesuatu harta untuk kepentingan sesuatu. Menurut terminologi, infak berarti mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapat untuk kepentingan yang dianjurkan dalam ajaran islam. Jika zakat ada nishabnya, maka infak tidak mengenal nisab. Infak juga tidak memiliki batas waktu dan besar kecilnya infak yang akan diberikan, akan tetapi infak biasanya identik dengan harta atau sesuatu yang diberikan untuk kebaikan. Jika ia berinfaq maka kebaikan akan kembali pada dirinya, jika tidak maka tidak dosa kepadanya.

Adapun sedekah berasal dari kata *shadaqa* yang memiliki arti jujur, benar. Sedekah adalah pemberian harta secara sunah kepada orang yang membutuhkan dengan tujuan mendekatkan diri kepada Allah SWT (Sarwat, 2019). Sedekah memiliki arti luas yang mencakup perbuatan yang mencakup material dan non material. Dalam kehidupan sehari-hari sedekah sering disamakan dengan infak, namun mengingat pengertian tadi dapat dibedakan jika sedekah lebih umum dari pada infak karena berkaitan dengan materi dan non materi.

Selanjutnya pendayagunaan secara harfiah berasal dari kata “daya” dan “guna” yang memiliki arti usaha dan manfaat. Pendayagunaan ialah upaya

uang berhubungan dengan pemerintah dalam memanfaatkan hasil dari pengumpulan zakat untuk di salurkan kepada mustahik, dengan berpedoman pada syariah, tepat guna, dan juga pemanfaatan yang efektif dari pendistribusian yang bersifat produktif dan sesuai dengan tujuan dari zakat secara ekonomis (Permono, 1992: 41). Dapat disimpulkan bahwa pendayagunaan mengandung makna segala upaya dan tindakan yang dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan manfaat dari tujuan yang telah ditetapkan.

Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Pasal 27 yang menyatakan bahwa: (1) zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat; (2) pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan apabila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi; dan (3) ketentuan lebih lanjut mengenai pendayagunaan zakat untuk usaha produktif diatur melalui Peraturan Menteri. Usaha produktif yang dimaksud merupakan kegiatan yang dapat meningkatkan pendapatan, taraf hidup, dan kesejahteraan mustahik sehingga mereka bertransformasi menjadi lebih mandiri.

Pendayagunaan zakat, infak dan sedekah yang dilakukan sebagai bentuk pemberdayaan mustahik sebagai sasaran dengan memanfaatkan dana ZIS yang telah terhimpun. Diharapkan adanya manfaat serta dampak yang luas dan jangka panjang dari pendayagunaan itu sendiri, karena seharusnya zakat, infak dan sedekah ini menjadi suplemen pendapatan yang permanen bagi

orang-orang tidak mampu untuk menghasilkan pendapatan yang cukup melalui usahanya sendiri.

Keberhasilan suatu badan amil zakat bukan dilihat dari banyaknya dana ZIS yang telah terhimpun, akan tetapi dilihat dari bentuk pendayagunaan yang diterapkan. Bentuk pendayagunaan ini mencakup beberapa aspek monitoring dan pembinaan yang nantinya akan diketahui sejauh mana para mustahik atau penerima dana ZIS dapat meningkatkan kualitas usaha atau bekerjanya. Aspek pelaporan pertanggungjawaban pun perlu dilakukan dengan baik, karena akan menarik simpati dan kepercayaan lebih besar dari muzaki.

Badan Amil Zakat (BAZ) menurut perspektif Islam adalah individu atau lembaga yang secara khusus diberi tugas dan wewenang oleh otoritas (pemerintah) untuk mengelola dana zakat. Badan Amil Zakat Nasional merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infak, dan sedekah pada tingkat nasional. Lahirnya peraturan Badan Amil Zakat Nasional Nomor 1 Tahun 2016 tentang pengelolaan zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Dalam undang-undang tersebut, BAZNAS dinyatakan sebagai lembaga pemerintah yang non struktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab.

Setelah terbitnya Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Nomor 1 Tahun 2016 tentang pengelolaan zakat, secara praktis, otoritas tunggal pengelolaan zakat nasional hanya dipegang oleh BAZNAS. Masyarakat boleh melakukan pengelolaan zakat asalkan mendapat izin dari pemerintah, dengan syarat dan ketentuan yang berlaku. Dalam UU tersebut, juga disebutkan fungsi BAZNAS:

“Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 6, BAZNAS menyelenggarakan fungsi: (a) perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; (b) pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; (c) pengendalian pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat; (d) pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat”.

Dengan demikian, BAZNAS memiliki tugas dan fungsi, yaitu mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat yang dikumpulkan oleh umat Islam. Objek yang menjadi sasaran dalam penerimaan dan pengumpulan oleh Badan Amil selain zakat terdapat pula infak dan sedekah.

Salah satu cara untuk menekan angka kemiskinan, masyarakat muslim ingin memanfaatkan dana zakat. Usaha dalam menanggulangi problem kemiskinan ini, bukanlah suatu hal yang mengada-ada, temporer, setengah hati, atau bahkan hanya sekedar mencari perhatian. Pengurangan angka kemiskinan, bagi Islam, justru menjadi asas yang khas dan sendi-sendi yang kokoh. Hal ini dibuktikan dengan zakat yang telah dijadikan oleh Allah SWT.

Sebagai sumber jaminan hak-hak orang-orang fakir dan miskin itu sebagai bagian dari salah satu rukun Islam. Sebagaimana pengelolaan zakat yang berlandaskan syariat Islam, maka BAZNAS harus menjadi lembaga yang fokus berperan dalam menyejahterakan umat sebagaimana diperintahkan Allah SWT.

Program kampung zakat merupakan sebuah program BAZNAS Kabupaten Sukabumi khususnya bidang Penghimpunan. Dilaksanakan di Kampung Pasir Bentik, RW 22 Desa Nagrak Utara, Kecamatan Nagrak, Kabupaten Sukabumi yang dimana zakat, infak dan sedekah sudah menjadi budaya warganya dan dilaksanakan sesuai dengan regulasi yang ada, dan juga dana zakat, infak dan sedekah tersebut mampu memberdayakan warga yang asalnya tidak berdaya menjadi berdaya. Adanya komitmen warga dan pemerintah setempat untuk menjadikan Kampung Zakat.

3. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep dalam penelitian ini fokus pada manajemen strategi yang diterapkan oleh Badan Amil Zakat Nasional dalam pendayagunaan zakat, infak, dan sedekah pada Program Kampung Zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi. Manajemen zakat, infak dan sedekah yang efektif tidak hanya terfokus pada penghimpunan dana, tetapi juga pada bagaimana dana tersebut digunakan agar dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi penerimanya. Oleh karena itu, strategi yang diterapkan BAZNAS menjadi faktor utama dalam memastikan keberhasilan program pemberdayaan berbasis ZIS.

Pendekatan dalam penelitian ini mengacu pada teori manajemen strategi sebagaimana dikemukakan oleh Fred R. David (2011), yang menekankan bahwa strategi organisasi terdiri dari tiga tahap utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dalam konteks penggunaan zakat, strategi ini harus dikembangkan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, yang mencakup potensi penggunaan zakat, keadaan lingkungan sosial dan ekonomi, serta kerja sama pemerintah dan masyarakat umum. Perencanaan strategis dilakukan dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan program, termasuk mekanisme penyaluran dan penyaluran zakat berbasis masyarakat.

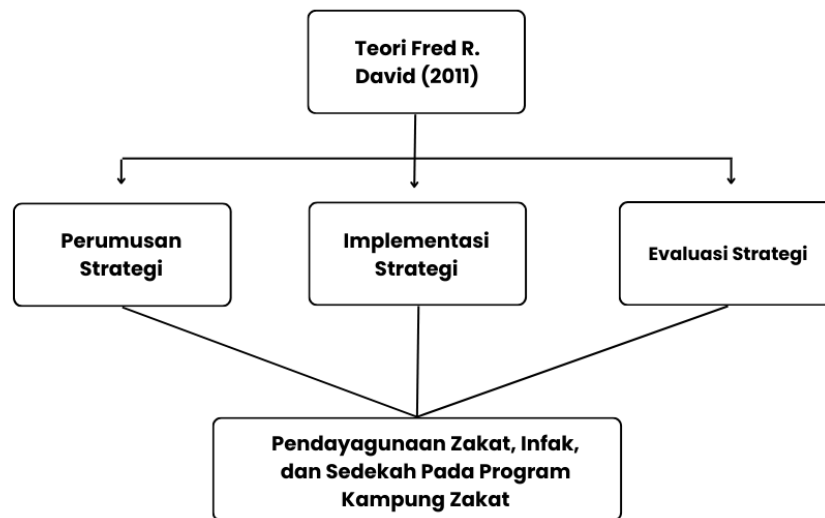
Langkah selanjutnya adalah implementasi strategis, yang mencakup berbagai tindakan untuk memaksimalkan penerimaan zakat melalui pertumbuhan ekonomi masyarakat umum. Dalam Program Kampung Sadar Zakat, BAZNAS Kabupaten Sukabumi melaksanakan kegiatan inisiatif, seperti pembentukan Unit Pengelola Zakat (UPZ) di tingkat tertinggi masyarakat, program pelatihan mustahik, dan penyediaan modalitas usaha berbasis produktivitas zakat. Implementasi strategi ini juga bertujuan untuk mendorong partisipasi publik dan transparansi dalam pengelolaan dana, serta kolaborasi, seperti pemerintah daerah dan sektor swasta.

Tahapan evaluasi strategi sangat penting untuk memastikan efektivitas program. Evaluasi dilakukan dengan melihat bagaimana program Kampung Zakat berkontribusi terhadap kesejahteraan mustahik, baik melalui pertumbuhan finansial, akses terhadap fasilitas pendidikan dan kesehatan,

maupun perubahan situasi ekonomi mereka. Bersamaan dengan itu, BAZNAS juga melakukan analisis terhadap berbagai isu yang muncul selama pelaksanaan program sehingga dapat dilakukan perbaikan dan penyesuaian strategi dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual dikembangkan dengan menghubungkan konsep manajemen strategi dengan pendayagunaan ZIS. Tujuan dari program Kampung Zakat tidak hanya menyalurkan zakat yang bersifat konsumtif, tetapi juga meningkatkan kapasitas ekonomi mereka sehingga dapat mandiri secara finansial. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan strategi ini, antara lain efektivitas program, sumber daya yang tepat, kepemimpinan organisasi, serta dukungan dari masyarakat dan pemerintah.

Dengan berfokus pada teori manajemen strategi dan konsep pendayagunaan ZIS, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi yang digunakan oleh BAZNAS Kabupaten Sukabumi dapat memaksimalkan pemanfaatan ZIS dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Diharapkan evaluasi pelaksanaan program dapat memberikan rekomendasi untuk pengumpulan dan pendayagunaan ZIS yang lebih berkembang.



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

4. Sistematika Pembahasan

a. Bab I

Bab ini berisi latar belakang penelitian yang menjelaskan bagaimana strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dan pendayagunaan zakat, infak, dan sedekah pada program Kampung Zakat. Selain itu, bab ini mencakup fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan sebagai pedoman dalam memahami isi peneliti.

b. Bab II

Bab ini menuliskan hasil kajian pustaka, baik berupa teori maupun konsep yang relevan dengan penelitian, termasuk pengertian strategi, pendayagunaan, ZIS serta peran BAZNAS dalam program tersebut. Selain itu, bab ini juga membahas bagaimana teori ini akan digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan.

c. Bab III

Bab ini menguraikan hasil penelitian di lapangan, mulai dari gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi yang digunakan BAZNAS dalam Pendayagunaan ZIS pada program Kampung Zakat.

d. Bab IV

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari bab awal hingga akhir tentang hasil penelitian berdasarkan data lapangan yang dilakukan sebelumnya dan merupakan jawaban dari tujuan penelitian serta saran yang perlu dikembangkan dalam penelitian di masa mendatang.

F. Langkah-langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi, yang berlokasi di Gedung 1000 PPZ Komplek Islamic Center Cisaat, Kecamatan Cisaat, Kabupaten Sukabumi, Provinsi Jawa Barat, 43152. Penentuan lokasi penelitian ini karena peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat.

2. Paradigma dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme, yaitu paradigma yang meletakkan pengamatan dan objektivitas dalam menemukan suatu realitas atau ilmu pengetahuan. Peneliti menggunakan paradigma

konstruktivisme bertujuan untuk menganalisis terkait manajemen strategi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat.

Berdasarkan paradigma yang di gunakan peneliti, maka pendekatan yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berupaya memecahkan masalah melalui suatu rancangan yang ketat untuk memperoleh simpulan yang objektif dan alamiah sesuai dengan fenomena dalam konteks penelitian (Aspers and Corte, 2019). Dengan demikian, dapat membantu peneliti dalam pengambilan data yang sesuai dengan fokus penelitian.

3. Metode penelitian

Menurut Sugiyono (2019), metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu Menurut Sugiyono, metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang digunakan adalah studi kasus, penelitian yang menggunakan fenomena khusus yang terjadi sebagai subjek untuk dipelajari dan di analisis secara mendalam.

Penelitian studi kasus bertujuan untuk mengungkap kekhasan atau keunikan karakteristik yang terdapat di dalam kasus yang di teliti (Assyakurrohim, et al. 2023). Tujuan dan fokus utama dari penelitian studi kasus adalah pada kasus yang menjadi objek yaitu Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi, terkait bagaimana manajemen strategi yang

dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat.

4. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data penelitian yang dikumpulkan dalam penelitian adalah data kualitatif. Data yang digunakan peneliti berupa informatif deskriptif atau penjelasan dalam bentuk kata-kata bukan dalam bentuk angka. Data-data yang dibutuhkan yaitu perumusan tujuan jangka panjang, pelaksanaan dan pengalokasian sumber daya yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam pendayagunaan zakat, infak dan sedekah pada program Kampung Zakat.

b. Sumber Data

1) Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang diberikan secara langsung oleh narasumber, baik berasal dari proses wawancara atau pun catatan dan rekaman. Data primer baik berupa orang, barang, atau lainnya yang menjadi subjek penelitian yang di dapatkan secara langsung dengan orang yang berkaitan dan bersangkutan dalam penelitian. Sumber data primer yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari staf bidang pengumpulan BAZNAS Kabupaten Sukabumi, pengelola program dan masyarakat yang berkaitan dalam program Kampung Zakat.

2) Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil literatur atau bahan bacaan yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti, seperti, jurnal, buku, artikel dan dokumentasi kegiatan, laporan pertanggungjawaban dan arsip yang mendukung dalam penelitian ini khususnya di BAZNAS Kabupaten Sukabumi.

5. Informan atau Unit Analisis

Informan adalah individu atau pihak yang dianggap memiliki pengetahuan yang mumpuni terkait dengan masalah yang sedang diteliti dan bersedia berbagi informasi dengan peneliti. Menurut Sugiyono (2019), unit analisis adalah satuan yang diteliti yang bisa berupa individu, kelompok, benda atau suatu latar peristiwa sosial sebagai subjek penelitian. Informan atau unit analisis dalam penelitian ini adalah kepala bidang pengumpulan BAZNAS Kabupaten Sukabumi, Pengelola program dan masyarakat yang berkaitan dalam program Kampung Zakat.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pengamatan langsung terhadap partisipan dan konteks yang terlibat dalam fenomena penelitian. Observasi memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengamati interaksi sosial, perilaku, dan konteks yang relevan dengan fenomena yang diteliti (Bogdan and Biklen, 2017). Peneliti mengamati langsung implementasi Program Kampung Sadar Zakat dengan tujuan untuk memahami interaksi antar pengelola BAZNAS dengan masyarakat dan pengurus dalam pendayagunaan ZIS, serta bagaimana mekanisme pendayagunaan ZIS dalam program tersebut.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan partisipan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam terkait fenomena yang diteliti baik pengalaman, pandangan dan perspektif individu. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan pihak terkait dalam Program Kampung Zakat, seperti pengurus BAZNAS Kabupaten Sukabumi, pengurus program, mustahik serta tokoh masyarakat setempat.

c. Dokumentasi

Dokumentasi melibatkan pengumpulan data dari dokumen, arsip, atau bahan tertulis lainnya yang berkaitan dengan fenomena penelitian. Dokumen yang digunakan berupa catatan, laporan, surat, buku atau dokumen resmi lainnya. Studi dokumentasi memberikan wawasan tentang

konteks historis, kebijakan, peristiwa dan perkembangan yang relevan dengan fenomena yang di teliti (Creswell, 2014). Peneliti mengumpulkan data melalui dokumentasi mencakup foto-foto kegiatan, laporan keuangan, data penghimpunan dan pendistribusian maupun arsip resmi BAZNAS.

7. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber data dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Menurut Susan Stainback (1998), tujuan dari triangulasi bukan mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.

Menurut Sugiyono (2019) triangulasi dibagi menjadi tiga macam, pertama triangulasi sumber yaitu pengecekan data yang diperoleh melalui beberapa sumber, kedua triangulasi teknik yaitu menggunakan beberapa teknik pengumpulan data kepada sumber yang sama, dan ketiga triangulasi waktu yaitu mengumpulkan data melalui wawancara baik dilakukan pada waktu pagi, siang maupun sore. Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama melalui observasi, wawancara dan dokumentasi untuk sumber data yang sama.

8. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Hubner (1984), dengan mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data

kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/Verification*.

- a. Reduksi data (*Data Reduction*), data yang diperoleh dari lapangan dengan jumlah yang cukup banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci serta perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal yang pokok dan memfokuskan pada hal penting dengan mencari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
- b. Penyajian data (*Data Display*), tahap selanjutnya adalah penyajian data yang dilakukan dalam bentuk naratif dengan menggunakan gambar dan tabel sebagai alat pendukung untuk memperjelas dan mudah di pahami dari hasil penelitian yang telah dilakukan.
- c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*), tahap terakhir dalam analisis data yang diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan dan menemukan suatu temuan baru yang belum pernah ada. Temuan baru tersebut baik berupa sebuah teori, hipotesis maupun hubungan kasual yang interaktif (Abdussamad, 2021). Pada langkah ini, peneliti mengambil kesimpulan terkait manajemen strategi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Sukabumi dalam Pendayagunaan Zakat, Infak, dan Sedekah pada program Kampung Zakat.

9. Lokasi dan Rencana Jadwal Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sukabumi, khususnya pada bidang penghimpunan terkait manajemen strategi BAZNAS dalam pendayagunaan ZIS pada program Kampung Zakat.

b. Rencana Jadwal Penelitian

Pada bulan 1 yaitu persiapan penelitian meliputi pengumpulan literatur awal, penyusunan proposal, revisi proposal dan penyusunan instrumen penelitian. Bulan 2-3 yaitu pengumpulan data meliputi survei, wawancara, pengumpulan data tambahan seperti dokumen, berkas dan lainnya yang dibutuhkan. Bulan 4 yaitu analisis data dan pengolahan data. Bulan 5 yaitu penyusunan laporan penelitian, revisi dan persiapan sidang skripsi

