



## Analisis Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Program Bina Mandiri Wirausaha Lazismu Surabaya

Sri Dewi Wulandari<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Pengembangan Masyarakat Islam, STID Al-Hadid Surabaya, Indonesia

\*Korespondensi: [sridewiwulandari@stidalhadid.ac.id](mailto:sridewiwulandari@stidalhadid.ac.id)

### Info Artikel

Diterima 19 Juli  
2022

Disetujui 22  
Agustus 2022

Dipublikasikan 23  
Agustus 2022

Keywords:  
Analisis  
Manajemen;  
Pemberdayaan  
Ekonomi; Lazismu  
Surabaya

© 2022 The  
Author(s): This is  
an open-access  
article distributed  
under the terms of  
the Creative  
Commons  
Attribution  
ShareAlike (CC BY-  
SA 4.0)



### Abstrak

*Bina Mandiri Wirausaha (BMW) merupakan program pemberdayaan ekonomi Lazismu Surabaya untuk mengatasi persoalan ketergantungan para pedagang kecil terhadap praktik riba, yang telah berjalan selama tujuh tahun dan diindikasikan menerapkan fungsi manajemen dalam program tersebut. Studi ini bertujuan mendeskripsikan secara komprehensif manajemen program pemberdayaan ekonomi (BMW) oleh Lazismu Surabaya. Studi ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan yang menggabungkan teori manajemen dengan teori tahapan pemberdayaan untuk mengkaji secara keseluruhan tentang proses manajemen pemberdayaan ekonomi pada program BMW. Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara kepada ketua Lazismu Surabaya, staf pelaksana program BMW dan pengusaha kecil sasaran program BMW. Dari studi ini diketahui bahwa Lazismu Surabaya telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen strategis sederhana yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian dalam program pemberdayaan ekonomi Bina Mandiri Wirausaha. Selain itu Lazismu Surabaya telah melakukan kegiatan manajerial yang partisipatif baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program-programnya melalui kolaborasi SDM pengurus Lazismu dengan Individu kunci dari komunitas pedagang kecil. Manajemen kegiatan penyadaran dan pengkapasitasan menjadi kunci dari perubahan sosial mengatasi persoalan riba, selain pemberian pinjaman modal bagi pedagang kecil. Secara teoritik, dari penelitian ini juga menunjukkan hubungan yang linier dan simultan antara tahapan pemberdayaan yang terdiri dari tahap penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan, dengan tahapan manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.*

### Abstract

*Bina Mandiri Wirausaha (BMW) is a Lazismu Surabaya economic empowerment program to overcome the problem of the dependence of small merchant on the practice of usury, which has been running for seven years and is indicated to have implemented the management function in the program. This study aims to comprehensively describe the management of the Bina Mandiri Wirausaha economic empowerment program of Lazismu Surabaya. This study uses a descriptive qualitative method with an approach that combines management theory with the theory of stages of empowerment to examine the overall management process of economic empowerment in the BMW program. Data was collected through interviews with the head of Lazismu Surabaya, staff of*

the BMW program and small merchant targeted by the BMW program. From this study, it is known that Lazismu Surabaya has implemented simple strategic management functions which include the planning, organizing, mobilizing and controlling processes in the Bina Mandiri Wirausaha economic empowerment program. In addition, Lazismu Surabaya has carried out participatory managerial activities both in planning and implementing its programs through the collaboration of Lazismu management's human resources with key individuals from the small merchant community. Management of awareness-raising and capacity building activities is the key to social change in overcoming the problem of usury, in addition to providing capital loans for small merchant. Theoretically, this research also shows a linear and simultaneous relationship between the stages of empowerment, which consists of raising awareness, capacity building and empowerment and the management stages which consists of planning, organizing, mobilizing and controlling.

## 1. Pendahuluan

Memasuki abad kedua, Perserikatan Muhammadiyah berkomitmen untuk melakukan gerakan pencerahan sebagai lanjutan dari gerakan pembaruan yang dilakukan di abad pertama, tidak hanya di perkotaan tetapi juga di pedalaman (Amar & Setiawan, 2018). Problematika masyarakat yang makin berkembang seperti masalah kemiskinan, pendidikan, ketertinggalan dan persoalan lainnya yang bercorak kultural maupun struktural dianggap perlu untuk direspon secara aktif melalui berbagai amal usaha Muhammadiyah. Oleh karena itu, Muhammadiyah mulai kembali mengarahkan orientasi langkah dakwahnya dengan berbasis komunitas. Hal tersebut tertuang dalam Muktamar Muhammadiyah ke 47 dengan mengusung "Model Dakwah Pencerahan Berbasis Komunitas" (Tampubolon, 2017).

Dengan adanya terobosan tersebut maka Muhammadiyah masuk ke ranah strategis dengan melakukan dakwah *bil-hal* (dakwah melalui tindakan) yang meletakkan kesejahteraan sebagai fokus sasaran pembinaan dalam masyarakat yang dipadukan dengan aspek-aspek keagamaan. Penguatan ekonomi kesejahteraan menjadi bagian dalam penguatan akidah *mad'u*, selain kegiatan penyadaran mengenai ajaran-ajaran Islam.

Dalam rangka mewujudkan Dakwah Pencerahan Berbasis Komunitas, Lazismu Surabaya sebagai bagian organisasi otonom Muhammadiyah melakukan kegiatan pemberdayaan ekonomi kepada pedagang kecil di wilayah Surabaya melalui program Bina Mandiri Wirausaha (BMW) yang telah dirintis sejak 2009. Pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh Lazismu yakni dengan memberikan pinjaman modal usaha tanpa bunga dan memberikan pembinaan agar para pedagang kecil tersebut makin berkembang usahanya. Dengan demikian diharapkan tumbuh daya kemandirian ekonomi para pedagang bersifat berkelanjutan.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh Lazismu Surabaya merupakan pemberdayaan berbasis dakwah yakni dengan menempatkan komunitas yang diberdayakan sebagaimana *mad'u* yang perlu diberikan pembinaan agama secara kontinu. Pemberdayaan yang dilakukan tidak hanya meningkatkan kapasitas dalam menjalankan aktivitas ekonomi berupa peningkatan modal finansial, namun juga berupaya meningkatkan modal spiritual sebagai daya dorong untuk menjalankan kegiatan ekonomi yang sejalan dengan ajaran Islam. Modal spiritual

menjadi aspek penting yang memotivasi wirausahawan dalam menjalankan aktivitas ekonominya (Munir, 2015).

Sebelumnya, para pedagang kecil Surabaya kerap meminjam pada rentenir untuk mendapatkan modal usaha. Alih-alih memakmurkan, utang ini makin membenani kehidupan mereka lantaran tingginya bunga yang harus dibayarkan. Dalam sudut pandang ajaran Islam, pinjaman yang dilakukan rentenir tersebut termasuk sebagai riba yang dilarang dalam Al quran. Oleh karena itu, dapat dikatakan pemberdayaan yang dilakukan oleh Lazismu merupakan Pemberdayaan Masyarakat Islam (Susilo, 2016).

Pemberdayaan masyarakat Islam merupakan upaya meningkatkan daya masyarakat sehingga anggota masyarakat mampu mengatasi masalah sosial yang dialaminya, salah satunya ekonomi dengan berbasis pada ajaran Islam. Untuk mencapai kondisi masyarakat yang berdaya, organisasi pemberdayaan melakukan berbagai proses untuk bisa mengarahkan dan memastikan bahwa proses pemberdayaan yang dilakukan bisa mencapai tujuan.

Dengan memperhatikan pentingnya tujuan pemberdayaan masyarakat Islam, diperlukan tata kelola zakat secara efektif, professional dan bertanggung jawab. Perencanaan yang matang, pengorganisasian yang tepat, aktualisasi dan kontrol yang baik merupakan gambaran dari profesionalisme dan keefektifan tata kelola zakat yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memecahkan masalah sosial, ekonomi dan kemasyarakatan (Anwar, 2012).

Lazismu Surabaya diketahui telah berhasil mengembangkan program Bina Mandiri Wirausaha selama tujuh tahun dengan jumlah sasaran yang kian meningkat dari tahun ketahun. Pada tahun 2013, sudah ada 15 kelompok yang dibina dengan jumlah anggota 4-5 orang per kelompok. Jumlah tersebut terus berkembang pada tahun 2017 mencapai 150 orang yang terdaftar sebagai anggota.

Peningkatan jumlah sasaran yang dibina dari tahun ke tahun dapat menjadi gejala adanya pelaksanaan manajemen pemberdayaan yang baik. Artinya anggota sasaran pemberdayaan merasakan adanya peningkatan kondisi sehingga mereka bisa mengembalikan dana pinjaman dan dana ini terus dikembangkan kepada sasaran yang lebih luas.

Para anggota sasaran pemberdayaan tidak hanya mendapatkan pinjaman modal, Lazismu Surabaya juga melakukan kegiatan *monitoring* dan evaluasi lapangan. Melalui kegiatan kunjungan lapangan ini maka pihak Lazismu dapat mengetahui berbagai kendala yang dirasakan oleh anggota binaan seperti kesulitan dalam mengatur keuangan, kesulitan dalam hal penjualan, pengemasan yang kurang menarik, dll. Upaya *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan tersebut makin menguatkan bahwa Lazismu melakukan aktivitas manajemen modern dalam pelaksanaan pemberdayaan ekonominya.

Dari uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan studi pada manajemen pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh Lazismu pada program Bina Mandiri Wirausaha (BMW) tahun 2009-2017. Melalui penelusuran literatur, diketahui penelitian terkait manajemen pemberdayaan ekonomi masih sedikit ditemukan. Penelitian yang dilakukan Anwar (2012) lebih berfokus pada tatakelola zakat oleh BAZ dan LAZ secara umum, tidak spesifik pada tatakelola kegiatan pemberdayaan

ekonomi yang dilakukan oleh LAZ (Anwar, 2012). Penelitian lain seputar manajemen pada LAZ lebih berfokus pada uraian strategi LAZ dalam mengembangkan kegiatan usaha penerima dan pendayagunaan zakat, namun belum mendeskripsikan suatu kegiatan pemberdayaan yang dilakukan oleh LAZ secara utuh dalam kerangka manajemen, yakni sebagaimana yang dilakukan Dulkiah (Dulkiah, 2017) dan Bandoko (Bandoko et al., 2020). Penelitian yang serupa dengan penelitian ini yakni penelitian yang dilakukan oleh Ridwan (Ridwan, 2019) dan Kholiq (Kholiq, 2012). Kedua artikel tersebut berupaya melakukan analisis pada praktik pendayagunaan zakat melalui kegiatan pemberdayaan baik bentuk struktur dan ragam program yang dilakukan berbagai LAZ di kota Cirebon dan Semarang namun belum mendeskripsikan dan menganalisis tahap-tahap proses manajerialnya. Penelitian lain yang juga terkait pemberdayaan ekonomi yang dilakukan LAZ adalah penelitian Hakim dkk. (2020), namun deskripsinya berfokus pada proses pemberdayaan bukan manajemen pemberdayaannya (Hakim et al., 2020).

Temuan dari studi ini dapat memberikan gambaran penerapan fungsi manajerial secara utuh mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian dalam kerangka kegiatan pemberdayaan ekonomi masyarakat Islam. Temuan dari studi ini dapat menjadi referensi bagi organisasi pemberdayaan masyarakat Islam dalam mengelola proses pemberdayaan yang memperhatikan fungsi-fungsi manajemen.

## **2. Metode Penelitian**

Studi ini termasuk ke dalam jenis penelitian kualitatif karena berupaya untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah melalui pengumpulan data secara mendalam (Gunawan, 2013). Studi ini merupakan penelitian lapangan yakni penulis melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam pada pengurus manajemen Lazismu Surabaya, SDM pelaksana program Bina Mandiri Wirausaha dan pedagang kecil yang menjadi sasaran pemberdayaan guna mendapatkan data yang utuh mengenai proses manajerial pemberdayaan ekonomi program BMW. Selain itu penulis juga melakukan penelusuran data sekunder pada situs web Lazismu Surabaya dan buletin bulanan bagi donator Lazismu Surabaya. Dalam menyusun kajian ini, penulis menggunakan pendekatan yang menggabungkan teori manajemen dengan teori tahapan pemberdayaan untuk mendapatkan uraian manajemen pemberdayaan ekonomi secara komprehensif. Analisis data dilakukan dibagi menjadi tiga tahapan yakni reduksi data, penyajian data dan simpulan merujuk pada model Miles dan Huberman (Dr, 2008).

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### **3.1. Manajemen Pemberdayaan Pada Program Bina Mandiri Wirausaha**

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan (Robbins, n.d.). Manajemen pada organisasi pengelola zakat merupakan strategi organisasi pengelola zakat untuk mengurus persoalan zakat guna membantu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi kaum duafa. Melalui proses manajemen maka zakat dikelola dan dijadikan alat bagi pemecahan masalah kaum fakir miskin sekaligus menjadi instrumen pemenuhan hak-hak mereka untuk

menjaga kestabilan sistem sosial kemasyarakatan sesuai dengan ajaran Islam (Khasanah, 2010).

Pemberdayaan masyarakat merupakan upaya yang dilakukan dengan memberikan sumber daya, kesempatan, pengetahuan dan keterampilan pada warga untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menentukan masa depannya sendiri (Ife & Tesoriero, 2008). Kegiatan pemberdayaan masyarakat diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kelompok sasaran menjadi lebih sejahtera, berdaya dalam memenuhi kebutuhan hidup yang utama dan menciptakan kemandirian dalam masyarakat (Hamid, 2018).

Manajemen pemberdayaan masyarakat pada lembaga zakat dapat disimpulkan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan pada organisasi pengelola zakat dalam mengelola zakat sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kelompok masyarakat sehingga tercipta kemandirian pada kelompok tersebut.

Unit Keuangan Mikro – Bina Mandiri Wirausaha (UKM – BMW) merupakan unit Lazismu Surabaya yang menjalankan program menyalurkan dana pinjaman tanpa bunga kepada para pelaku usaha mikro yang tergolong dalam kategori fakir, miskin dan *fisabilillah*. Sasaran penerima dana pinjaman ini berasal dari berbagai jenis usaha diantaranya makanan, minuman dan kerajinan.

Tujuan UKM BMW antara lain: (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.

Sasaran program BMW adalah warga yang belum memiliki usaha yang dibantu permodalannya untuk memulai usaha dan warga yang telah memiliki usaha yang dibantu permodalannya untuk mengembangkan usahanya baik pada warga internal Muhammadiyah maupun di luar Muhammadiyah (masyarakat umum).

Kegiatan penyaluran dana pinjaman dilakukan ke dalam kelompok-kelompok kecil. Adanya pembentukan kelompok kecil ini untuk membangun tanggung jawab Bersama dalam pengembalian dana pinjaman (*tanggung renteng*). Di dalam setiap kelompok terdapat ketua kelompok yang akan mengkoordinasi jumlah pembagian uang pinjaman kepada anggota dan mengkoordinasi dalam melakukan pembayaran angsuran pengembalian pinjaman. Lazismu juga memberikan pinjaman yang di bagi langsung kepada personal-personal, tanpa melalui kelompok.

Pinjaman modal usaha yang diberikan besarnya bervariasi berdasarkan rekam jejak pengembalian pinjaman. Untuk peminjaman awal perorangan maka jumlah pinjaman yang diberikan adalah satu juta. Sedangkan untuk pinjaman awal berkelompok yang beranggotakan lima orang jumlah pinjaman yang diberikan adalah lima juta. Jumlah pinjaman ini dapat meningkat bila anggota lancar dalam membayarkan angsuran. Untuk pengembalian dana pinjaman tersebut, tidak ada batasan waktu pengembalian. Namun bila belum lunas dalam pengembalian, maka tidak diperkenankan melakukan pengajuan pinjaman selanjutnya.

Lazismu Surabaya juga mengadakan pembinaan secara kontinu melalui kegiatan pertemuan setiap bulan bertajuk “Ngaji Bisnis”. Saat ini terdapat sepuluh kelompok yang dibina oleh UKM – BMW. Materi yang disampaikan pada Ngaji

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. Penyelenggaraan Ngaji Bisnis ini dilakukan dengan mengundang seluruh anggota, tidak hanya ketua kelompok. Setelah pengajian tersebut biasanya dilangsungkan pembayaran angsuran.

Selain pemberian modal usaha dan pembinaan, Lazismu juga mengikutsartakan para anggota dalam kegiatan pameran. Pameran menjadi ajang untuk memasarkan produknya secara lebih luas. Lazismu juga melakukan pembelian terhadap produk-produk anggota dalam penyelenggaraan acara-acara Lazismu. Pelaku usaha kecil yang sudah berdaya akan didorong untuk menjadi muzaki. Besaran dana infak yang disalurkan kepada Lazismu sifatnya sukarela dan tidak ditentukan jumlahnya.

### **A. Perencanaan Pemberdayaan**

Dalam organisasi pemberdaya masyarakat, merencanakan menyangkut merumuskan sasaran dan tujuan dari pemberdayaan yang akan dilakukan organisasi tersebut, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan. Sasaran dari manajemen pemberdayaan ekonomi merupakan kondisi sosial-ekonomi yang diinginkan untuk komunitas yang diberdayakan. Dalam mencapai sasaran tersebut sebuah organisasi pemberdaya perlu menetapkan rencana yaitu cara-cara yang akan dilakukan oleh anggota organisasi pemberdaya untuk mencapai sasaran pemberdayaan.

Perencanaan dalam pemberdayaan perlu dilakukan secara terpadu dengan melibatkan sasaran pemberdayaan maupun *stakeholder*. Hal ini dilatarbelakangi banyaknya kegagalan pemberdayaan masyarakat ketika perencanaan disusun secara "*top-down*". Pelibatan masyarakat dalam perencanaan berimplikasi pada rencana yang berbasis pada permasalahan, kebutuhan serta potensi yang dimiliki masyarakat (Hamid, 2018).

#### **1) Pemetaan Masalah Masyarakat**

Ide lahirnya program Program Bina Mandiri Wirausaha (BMW) berasal dari salah seorang muzaki Lazismu yang juga merupakan tokoh masyarakat, mengenai adanya praktik riba yang dialami warga daerah Kedinding Surabaya. Informasi tersebut kemudian diperdalam oleh pengurus Lazismu Surabaya untuk mencari tahu sebab para pedagang utang pada rentenir. Setelah ditelusuri, adanya praktik utang pada rentenir dilakukan karena ketidakmampuan untuk meminjam pada bank karena tidak memiliki agunan.

Fenomena meminjam uang kepada rentenir yang dilakukan oleh para pengusaha kecil dinilai sebagai masalah sosial yang perlu diselesaikan. Hutang pada rentenir, alih-alih menjadi solusi untuk pengembangan usaha kecil yang dijalankan, justru mengakibatkan matinya usaha yang dijalankan. Bahkan ada beberapa diantaranya yang mengalami gangguan psikologis karena tak kuat menahan ancaman saat ditagih hutangnya. Secara akidah pun juga terjadi

masalah yakni orang-orang yang berhutang sampai linglung meratapi nasibnya dan meninggalkan sholat.

Mengacu pada pasal 5 ayat 3 Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 01/PED/I.0/B/2017 tentang Lazismu, Lazismu diperbolehkan membangun perusahaan dari uang zakat dengan keuntungan serta kepemilikannya diberikan kepada mustahik. Selain itu Lazismu juga dapat memberdayakan para mustahik di dalam pengelolaan perusahaan yang didirikan dengan memberikan kesempatan kerja dan membuka peluang usaha pula bagi para pelaku usaha yang tergolong dalam kategori fakir miskin. (Mawasti, 2017)

Program Bina Mandiri wirausaha juga merupakan wujud dari adanya arahan Perserikatan Muhammadiyah yang tertuang dalam hasil Muktamar Muhammadiyah ke 47 yakni agar Lazismu berfokus pada program pemberdayaan ekonomi sebagai bentuk jihad ekonomi Muhammadiyah. Atas dasar pertimbangan tersebut dibentuklah Unit Keuangan Mikro – Bina Mandiri Wirausaha (UKM – BMW).

Dari uraian di atas menunjukkan, kegiatan perencanaan dilakukan dengan melibatkan agen pemberdayaan yakni organisasi Lazismu dan tokoh masyarakat setempat yang merupakan muzaki di Lazismu. Dengan pelibatan kedua pihak ini maka Lazismu mendapatkan data yang akurat mengenai masalah dan kebutuhan dari sasaran pemberdayaan dan persoalan-persoalan yang menjadi penyebab dari program sebelumnya. Data tersebut kemudian dikelola sebagai pijakan dalam merumuskan program Bina Mandiri Wirausaha sebagai program pemberdayaan ekonomi untuk mengatasi masalah ekonomi, sosial dan keagamaan yang dialami oleh sasaran pemberdayaan.

Dalam proses perencanaan, Lazismu juga melakukan evaluasi terhadap program-program yang sebelumnya telah dilakukan lembaga ZIS. Program berbasis bantuan dan santunan dinilai masih belum dapat memberikan peluang usaha dan membentuk kemandirian para mustahik karena ada kecenderungan dana bantuan yang diberikan tidak bisa dikelola untuk kegiatan usaha melainkan langsung habis untuk konsumsi. Sedangkan pemberian modal usaha dan pemberian upaya pembinaan secara berkala dapat membentuk kemandirian ekonomi pada mustahik. Oleh karena itu Lazismu lebih cenderung untuk memberikan modal usaha agar para pengusaha kecil bisa lebih berdaya.

Tidak hanya aspek ekonomi, persoalan lain yang juga dipertimbangkan ialah masalah akidah yang dialami para penghutang rentenir. Lazismu menilai adanya perilaku meminjam pada rentenir juga disebabkan karena tidak adanya pembinaan keislaman kepada pengusaha kecil. Dengan adanya pemahaman terhadap ajaran Islam mengenai rejeki yang halal dan larangan melakukan riba, maka dapat menjadi bekal bagi pengusaha kecil dalam berperilaku.

Hal lain yang juga dipertimbangkan dalam proses perencanaan adalah adanya resiko anggota BMW tidak melunasi hutang yang diberikan. Bila hal ini tidak bisa diatasi maka bisa menjadi ancaman dari keberlangsungan program BMW.

## **2) Pemetaan Modal/Aset Masyarakat**

Untuk menjalankan kegiatan pemberdayaan yang berkelanjutan, diperlukan adanya pendayagunaan modal-modal yang telah tersedia di masyarakat. Modal-

modal yang dapat dipetakan antara lain modal fisik (*physical capital*), modal finansial (*financial capital*), modal lingkungan (*environmental capital*), modal teknologi (*technological capital*), modal manusia (*human capital*), modal sosial (*social capital*) dan modal spiritual (*spiritual capital*) (Adi, 2015). Dalam proses perencanaan, Lazismu juga melakukan pemetaan terhadap modal/aset masyarakat.

#### **a. Modal Finansial**

Modal finansial merupakan uang atau aset lainnya yang dapat dengan mudah dikonversi menjadi uang yang dapat digunakan untuk menunjang tujuan pemberdayaan (Cunningham, 2005).

Pada pemetaan modal finansial (*financial capital*), Lazismu mengidentifikasi adanya potensi finansial dari dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dapat digunakan untuk menunjang program Bina Mandiri Wirausaha (BMW). Ada kecenderungan, perusahaan akan lebih mendukung program-program yang bersifat pemberdayaan yang bersifat memandirikan masyarakat daripada program pemberian santunan. Adanya peluang dana CSR inilah yang kemudian akan didayagunakan dalam kegiatan pemberdayaan BMW. Realisasinya pada awal program BMW, Lazismu menerima dana CSR sebesar Rp. 87.000.000 dari Bank CIMB Syariah.

Adanya modal finansial pada CSR ini juga menjadi solusi atas keterbatasan anggaran yang dimiliki Lazismu. Apabila Lazismu memberikan alokasi yang dominan pada program BMW akan dapat menghambat program yang lain. Penerimaan dana Zakat Infak dan Sadaqah (ZIS) Lazismu sebanyak Rp. 1,5 miliar pertahunnya. Dari sejumlah penerimaan tersebut, Lazismu mengalokasikan Rp. 126.000.000. Pendanaan BMW tidak memiliki donator non lembaga yang secara khusus menyalurkan dananya untuk program ini.

#### **b. Modal Sosial dan Spiritual**

Modal sosial adalah konsep yang digunakan untuk mengukur kualitas hubungan dalam komunitas, organisasi, dan masyarakat. Modal sosial mengacu kepada modal yang didapatkan oleh masyarakat ketika dua atau lebiharganya bekerja untuk kebaikan bersama (membangun hubungan) membantu warga lain di masyarakat tanpa tujuan mencari keuntungan.

Pembangunan kesejahteraan sosial di tingkat komunitas, tidak bebas nilai. Melainkan mempunyai tolak ukur nilai tertentu sebagai acuan dalam membangun masyarakat. Nilai-nilai keagamaan yang dianut komunitas dapat membantu perubahan berencana yang akan dilakukan oleh organisasi pemberdaya masyarakat. Terkait dengan pembangunan di tingkat lokal, modal spiritual memunculkan tujuan hidup dan dorongan untuk bergerak membantu sesama yang akhirnya akan memberikan makna yang lebih baik terhadap kehidupan itu sendiri (Adi, 2015).

Lazismu memiliki modal spiritual berupa adanya nilai-nilai keislaman yang melarang praktik riba. Nilai-nilai ini menjadi pendorong organisasi Lazismu dan para pengurusnya untuk melakukan upaya pemberantasan riba. Hal ini menjadi modal penting karena nilai-nilai tersebut menjadi pondasi membentuk program pemberantasan riba.



Kegiatan pemberdayaan ekonomi pada program BMW merupakan kelanjutan dari program Kampung Binaan yang sebelumnya telah dilakukan di kampung Kedinding. Melalui program Kampung Binaan, diadakanlah pengajian tafsir Alquran dan pemberian pinjaman uang dengan modal usaha. Namun pada akhirnya dana tersebut habis dan tidak kembali. Kegiatan pengajian pun makin lama tidak ada yang mengikuti lantaran pengajian dilakukan di masjid Muhammadiyah, sedangkan warga binaan mengidentifikasikan dirinya sebagai warga Nahdatul Ulama. Ketika warga mendatangi masjid Muhammadiyah, mereka mendapatkan celaan dari para tetangga yang mayoritasnya merupakan warga Nahdatul Ulama. Dari fakta tersebut menunjukkan bahwa warga yang terjerat rentenir masih memiliki kemauan mengkaji Islam, namun tidak ingin dicela karena adanya simbol Muhammadiyah di tengah masyarakat yang mayoritas Nahdatul Ulama.

### **c. Modal Manusia**

Sumber Daya Manusia adalah potensi yang dimiliki sumber daya manusia meliputi: keterampilan, bakat, kemampuan, apa yang bisa dilakukan dengan baik, apa yang bisa anda ajarkan pada orang lain (Dureau, 2013).

Di internal Lazismu memiliki tiga staf yang dapat ditempatkan sebagai penanggung jawab dan pelaksana kegiatan BMW. Ketua penanggung jawab memiliki karakter yang tegas dan amanah. Beliau juga telah aktif dalam kegiatan persyarikatan di wilayah Bubutan Surabaya. Sedangkan dua staf lainnya, satu orang merupakan staf *fulltime* Lazismu dan seorang lagi memiliki pengalaman bekerja di bank yang berkaitan dengan perkreditan.

Lazismu memiliki muzaki yang bertempat tinggal di wilayah sasaran pemberdayaan. Muzaki tersebut memiliki kemauan untuk terlibat dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh Muhammadiyah sebelumnya yakni pada program Kampung Binaan.

Di kalangan masyarakat terdapat para pelaku usaha mikro yang telah sukses dalam mengembangkan bisnisnya. Orang-orang ini memiliki pengalaman dan kemampuan pengembangan bisnis. Pengalaman dan kemampuan itu dapat dibagikan kepada para pengusaha kecil yang dibina pada program BMW Lazismu dengan menjadi pengisi materi pada kegiatan Ngaji Bisnis. Selain dari kalangan masyarakat, di internal Lazismu terdapat tiga karyawan yang telah berpengalaman.

### **d. Modal Institusi**

Lazismu sebagai institusi merupakan bagian dari Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS). Dengan posisinya sebagai LAZNAS maka diperbolehkan oleh undang-undang untuk melakukan penghimpunan dan penyaluran dana zakat secara resmi. Adanya status tersebut memudahkan Lazismu dalam membangun kepercayaan di masyarakat.

Namun dengan statusnya tersebut juga membatasi bentuk pemberdayaan ekonomi yang dilakukan Lazismu. Lazismu tidak dapat melakukan pemberian modal skala besar karena karakternya sebagai LAZ, berbeda dengan bank maupun BMT yang merupakan lembaga keuangan. Apabila terlalu banyak alokasi untuk program BMW maka dapat menghambat program penyantunan sebagai produk utamanya.

### e. Modal Fisik

Merupakan peralatan, bangunan dan teknologi yang dapat digunakan untuk menunjang tujuan pemberdayaan (Kretzmann et al., 2005). Lazismu sebagai organisasi otonom Muhammadiyah dapat menjalin kemitraan dengan amal usaha lainnya terkait penggunaan gedung untuk penyelenggaraan Ngaji Bisnis. Gedung-gedung yang dimaksud antara lain gedung-gedung sekolah Muhammadiyah dan gedung dakwah Muhammadiyah.

## B. Pengorganisasian Pemberdayaan

Pengorganisasian dalam pemberdayaan masyarakat adalah rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah berbagai kegiatan usaha pemberdayaan dengan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan dan penggunaan sumber daya lain untuk mendukung pekerjaan tersebut sehingga tersusun jalinan hubungan kerja di antara satuan-satuan organisasi. Tujuan pemberdayaan arahnya adalah membentuk kemandirian pada komunitas dengan mengubahnya menjadi berdaya. Oleh karena itu, makin besar pelibatan anggota komunitas pada kegiatan usaha pemberdayaan maka akan makin menjamin upaya pemberdayaan berjalan secara berkelanjutan. Sumber daya yang diorganisasikan dalam pemberdayaan meliputi sumber daya organisasi maupun sumber daya yang ada di masyarakat. Selanjutnya manajemen pemberdaya perlu melakukan pengelompokan masyarakat pada sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok sehingga dapat terbangun kerjasama, pembagian peran yang sesuai dengan kemampuan masing-masing, maupun memilih pemimpin/ketua kelompok (Hamid, 2018).

### 1) Pengorganisasian Modal finansial

Dari anggaran yang terkumpulkan secara umum digunakan pada tiga penyaluran. Pertama, CSR bank niaga syariah sebesar Rp. 87.000.000 dialokasikan untuk pembelian gerobak usaha (*rombong*) yang nantinya akan dibagikan kepada para pengusaha kecil. Kedua, dana tersebut disalurkan kepada para pengusaha kecil dalam bentuk pinjaman modal usaha. Ketiga, dana yang terkumpul dialokasikan untuk menyelenggarakan Ngaji Bisnis, seperti untuk mendatangkan pemateri dan konsumsi.

Pada kegiatan Ngaji Bisnis juga terdapat pembagian hibah sebesar Rp.100.000 kepada lima orang anggota secara bergilir. Dalam salah satu penyelenggaraan acara Ngaji Bisnis bertajuk "*Urban Farming*" dengan tiga orang pembicara dan terdapat konsumsi makanan ringan dan makanan berat, diketahui anggaran yang dikeluarkan mencapai Rp.3.500.000.

### 2) Pengorganisasian Modal Manusia

Pengorganisasian pada pemberdayaan ekonomi program Bina Mandiri Wirausaha meliputi pengorganisasian staf/karyawan Lazismu sebagai organisasi pemberdaya dan pengorganisasian anggota masyarakat baik yang menjadi sasaran pemberdayaan maupun *stakeholder*.

#### a) Pengorganisasian Staf Lazismu

Tiga orang karyawan Lazismu menjadi pengelola program lazismu dengan pembagian fungsi sebagai berikut: seorang penanggung jawab program BMW, seorang staf administrasi yang mencatat pembayaran angsuran dan operasional

serta seorang staf survei. Ketua penanggung jawab akan memberikan instruksi pada hal-hal yang dianggap penting. Sedangkan pada hal-hal yang bersifat teknis, diserahkan kepada staf di lapangan. Dari ketiga orang tersebut, hanya satu orang yang bekerja *fulltime* di Lazismu. Sedangkan kedua lainnya memiliki pekerjaan lain di luar Lazismu.

Pengorganisasian ketiga staf tersebut dilakukan berdasarkan pengalaman dan karakter yang dimiliki. Dengan karakter dan pengalaman tersebut dinilai mampu menjalankan fungsi-fungsi yang diamanahkan.

Program pemberian pinjaman modal usaha keputusan pinjaman diserahkan pada keputusan ketua penanggung jawab dengan terlebih dulu memperhatikan kelancaran pembayaran dari pinjaman sebelumnya calon peminjam, ketersediaan kas di bank dan ketersediaan dana yang ada di tangan. Pada peminjam yang belum pernah mengajukan pinjaman pada program BMW, Lazismu akan melakukan survei dengan mendatangi rumah calon peminjam dan kegiatan usaha yang dilakukan untuk mengetahui potensi pengembalian dana pinjaman.

Penyelenggaraan kegiatan Ngaji Bisnis teknis pelaksanaannya menjadi tanggung jawab staf operasional seperti persiapan tempat dan undangan. Mengenai tema dan pengisi acara, merupakan hasil rapat bersama.

#### **b) Pengorganisasian Masyarakat**

Pengorganisasian sasaran pemberdayaan dilakukan dengan membentuk kelompok yang beranggotakan lima sampai tujuh orang. Pembagian kelompok didasarkan pada kedekatan wilayah. Karena pengelompokan dilakukan berdasarkan wilayah, memungkinkan bentuk usaha yang dilakukan antar anggota di dalam satu kelompok berbeda-beda. Pengelompokan berdasarkan wilayah ini bertujuan agar komunikasi antara ketua dengan anggota lebih mudah dilakukan.

Di dalam kelompok tersebut terdapat seorang ketua yang bertugas mengkoordinasi para anggota kelompoknya. Pemilihan ketua ini tidak berdasarkan penunjukan dari pihak Lazismu, melainkan bergantung pada pihak yang mengajukan diri sebagai ketua kelompok.

Pengisi Ngaji Bisnis merupakan orang berpengalaman dalam menjalankan bisnis usaha mikro. Misalnya dalam pelatihan membuat bakso maka yang mengisi adalah penjual bakso. Pengisi tersebut tidak harus orang Muhammadiyah. Terkadang Ngaji Bisnis juga diisi sendiri oleh ketua program BMW.

#### **3) Pengorganisasian modal fisik**

Tempat penyelenggaraan Ngaji Bisnis berpindah-pindah, tidak hanya digedung dakwah melainkan juga diselenggarakan di gedung-gedung sekolah Muhammadiyah. Dalam Ngaji Bisnis juga disediakan alat pengeras suara, layar LCD, dan peralatan yang digunakan sebagai media demonstrasi. Misalnya pada Ngaji Bisnis bertema *Urban Farming*, terdapat contoh pupuk yang dapat digunakan untuk melakukan pertanian di rumah.

### **C. Penggerakan Pemberdayaan**

Penggerakan dalam pemberdayaan ekonomi merupakan penggerakan semua elemen organisasi pemberdaya dan komunitas yang diberdayakan untuk melakukan semua pekerjaan pemberdayaan yang telah direncanakan. Manajer

perlu mengidentifikasi potensi masalah sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan pekerjaan pemberdayaan seperti masalah kemauan, kemampuan, pengetahuan, dan kesesuaian kualifikasi pekerjaan. Potensi masalah tersebut menjadi pijakan untuk menentukan model penggerakan yang sesuai dan berbagai model penggerakan yang ada seperti pembangunan budaya, memotivasi, kepemimpinan, pengarahan, memberikan pelatihan, dll.

### 1) Model Penggerakan SDM

Terdapat empat model penggerakan SDM dalam menjalankan program pemberdayaan ekonomi BMW yakni, melalui budaya, motivasi, kepemimpinan dan pengarahan. Model penggerakan tersebut digunakan untuk menggerakkan staf lazismu maupun ketua kelompok pedagang kecil.

Pada lingkungan kerja Lazismu Surabaya telah terbangun budaya yang memandang bahwa kerja di Lazismu sebagai bentuk perjuangan atau ibadah. Diantara ketiga staf yang terlibat dalam program BMW, memiliki pandangan yang positif terhadap nilai keikhlasan dalam berjuang di Lazismu. Nilai keikhlasan yang dibangun juga beriringan dengan nilai pengorbanan dengan lebih mengedepankan kepentingan organisasi (Lazismu) daripada keluarga. Selain itu juga berkembang rasa memiliki organisasi Lazismu. Budaya inilah yang menjadi pengikat dan sekaligus menjaga kinerja SDM lazismu.

Penggerakan kedua yakni dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Kepemimpinan pada program BMW tidak lepas dari kepemimpinan Lazismu bahkan kepemimpinan dalam organisasi besarnya yakni perserikatan Muhammadiyah. Adanya keteladanan dalam berjuang dan berkorban demi organisasi banyak ditunjukkan oleh pemimpin perserikatan dan jajaran pengurus Lazismu Surabaya. Keteladanan itu menimbulkan kekaguman yang kemudian diikuti oleh kalangan SDM (yang berusia lebih muda) Lazismu termasuk ketika menjalankan program BMW. Para pemimpin menunjukkan perilaku yang totalitas dalam berjuang secara ikhlas (tanpa bayaran) dengan memberikan waktu, tenaga, pikiran dan perasaan. Adanya kepemimpinan yang kuat juga meningkatkan kepatuhan bawahan kepada atasan.

Penggerakan ketiga yakni dengan memberikan pengarahan. Model ini dilakukan ketika SDM menghadapi kesulitan atau masalah tertentu. Ketua program BMW akan memberikan pemecahan-pemecahan masalah yang dialami SDM termasuk masalah teknis bila hal itu menimbulkan kesulitan bagi SDM. Dari sudut pandang staf program BMW, bantuan pemecahan masalah dinilai sebagai bentuk kepedulian pemimpin kepada staf.

Penggerakan keempat yakni melalui pemberian gaji pada staf program BMW agar dapat bekerja *full time* di Lazismu. Dengan pemberian gaji maka akan terjaga motivasi kerja untuk mengurus program pemberdayaan ekonomi yang cukup menyita waktu dan tenaga.

### 2) Model Koordinasi

Dalam menjalankan program BMW, proses komunikasi antara staf dan ketua dilakukan secara langsung dan 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 aplikasi *Whatsapp*. Bila staf operasional mengalami kesulitan, akan diberikan pengarahan dan pemecahan masalah. Namun bila staf operasional masih merasa kesulitan, misalnya ketika menghadapi orang-orang yang sulit ditagih, maka tugas tersebut akan diambil alih oleh ketua penanggung jawab.

Koordinasi mengenai program pinjaman modal usaha dilakukan oleh ketiga staf Lazismu secara intern, tanpa melibatkan ketua Lazismu. Koordinasi dilakukan sebulan sekali untuk membahas pembayaran angsuran bulanan dari para anggota. Hal ini dikonfirmasi oleh ketua Lazismu bahwa dirinya kurang tahu detail mengenai jumlah anggota BMW dan bagaimana kondisi mereka. Hal ini menandakan bahwa model koordinasi yang bersifat teknis baik mingguan atau bulanan pada pengelolaan program BMW dilakukan secara intern oleh staf yang telah ditunjuk untuk mengelola program BMW, sedangkan koordinasi dengan ketua Lazismu berkaitan dengan hal-hal yang bersifat strategis seperti perencanaan atau evaluasi tahunan.

Koordinasi mengenai penyelenggaraan kegiatan Ngaji Bisnis dirapatkan pada rapat mingguan pada hari jumat. 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.

#### **D. Pengendalian Pemberdayaan**

Pengendalian atau pengawasan (*monitoring*) adalah proses pengawasan dari warga dan organisasi pemberdaya terhadap program yang sedang berjalan. Pada tahap ini sebaiknya melibatkan warga agar terbentuk suatu sistem dalam komunitas untuk melakukan pengawasan secara internal (Adi, 2015).

Dalam pengelolaan program Bina Mandiri Wirausaha, ketua penanggung jawab program BMW mendapat target tahunan yang hasilnya akan dilaporkan setahun sekali pada rapat tahunan. Pada rapat tersebut dilakukan evaluasi dan penetapan target untuk tahun selanjutnya.

Untuk mencapai target tersebut manajemen BMW menerapkan model pengendalian berupa lisan dan tulisan. Pengawasan secara lisan disampaikan oleh staf kepada manajer SDM baik secara langsung maupun via telepon. Sedangkan pengendalian berupa tulisan yakni dengan melihat laporan keuangan program BMW, seperti jumlah saldo, jumlah permintaan, jumlah yang telah dipinjamkan, dll.

##### **1) Pengendalian Pembayaran Pinjaman**

Apabila ada anggota kelompok yang mengalami kesulitan bayar, terdapat mekanisme kelompok untuk saling membantu anggota lainnya. Misalnya harus mengembalikan Rp. 4.000.000 oleh empat orang anggota kelompok, sedangkan ada satu diantaranya tidak mampu membayar, maka tiga orang lainnya akan mencoba menutupi agar bisa mengembalikan Rp.4.000.000. Hal ini dikarenakan peminjaman dilakukan atas nama kelompok, sehingga beban pengembalian juga dilakukan secara berkelompok.

Meski telah ada mekanisme pengembalian berkelompok, namun dalam kenyataannya terdapat orang-orang yang tidak membayarkan setoran angsuran secara rutin. Bahkan ada pula orang-orang yang angsurannya telah macet.

Mengetahui persoalan tersebut penanggung jawab program BMW mengambil keputusan untuk melakukan penagihan. Penagihan dilakukan oleh staf bagian operasional program BMW. Namun bila masih enggan mengembalikan, penagihan akan dilakukan oleh penanggung jawab program BMW.

Apabila diketahui anggota tersebut menghadapi kesulitan yang membuatnya tidak mampu sama sekali dalam mengembalikan, maka tagihan pinjaman yang dimilikinya akan dilepaskan dan diambilkan dari dana ZIS. Penulis tidak mengetahui keputusan tersebut melalui survei terlebih dahulu atau tidak.

## **2) Pengendalian Kegiatan Ngaji Bisnis**

Seiring berjalannya waktu, makin banyak anggota yang tidak hadir pada kegiatan Ngaji Bisnis. Dari seratus anggota, yang hadir dalam kegiatan tersebut hanya lima belas orang saja. Untuk mengatasi persoalan tersebut Lazismu akhirnya melakukan pembagian dana hibah. Dalam kegiatan Ngaji Bisnis, terdapat pembagian dana hibah sebesar Rp. 500.000 yang dibagikan kepada lima orang anggota yang hadir secara bergiliran sebagai upaya pengendalian agar para anggota senantiasa konsisten mengikuti kegiatan pembinaan program BMW. Pengendalian ini dilakukan oleh para staf dan penanggung jawab program BMW. Setelah adanya pembagian dana hibah ini, jumlah anggota yang menghadiri kajian bisnis meningkat drastis bahkan hampir semuanya hadir.

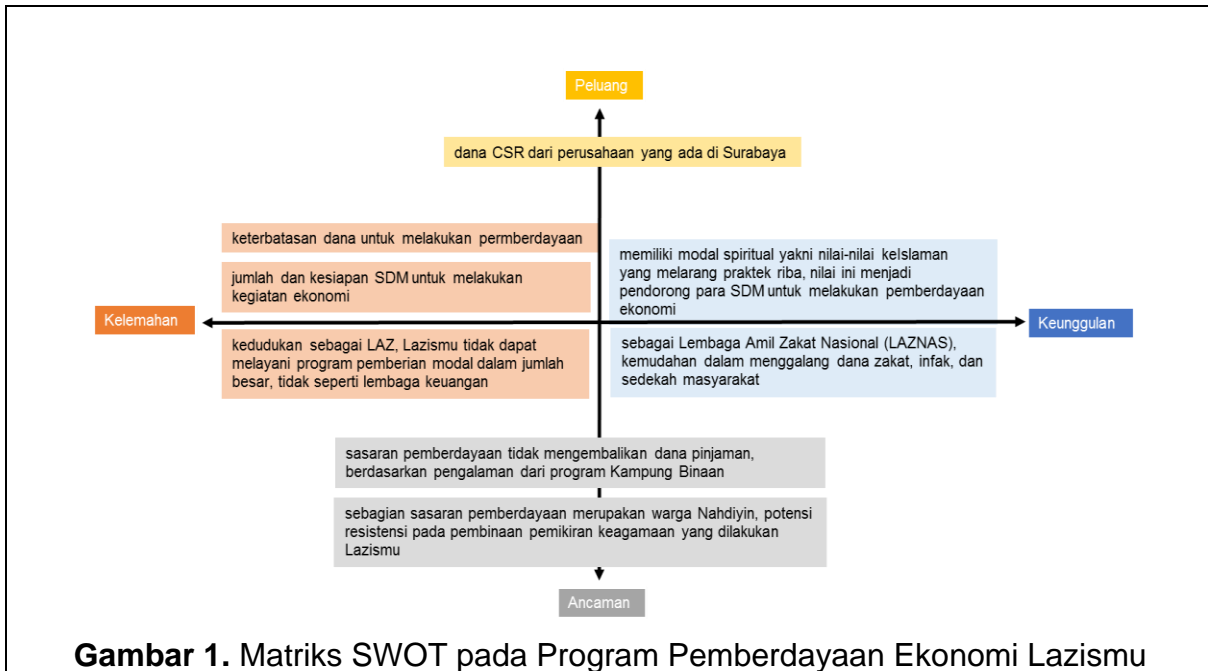
## **3.2 Analisis Manajemen Pemberdayaan Pada Program Bina Mandiri Wirausaha**

### **A. Analisis Perencanaan Pemberdayaan**

#### **1) Analisis Proses Pemetaan**

Salah satu standar proses manajerial dikatakan baik adalah ada tidaknya penggunaan konsep manajemen strategis. Perumusan manajemen strategi secara umum untuk memberdayakan dana zakat yang terkumpul agar dana yang terhimpun dapat disalurkan dengan jelas melalui analisis SWOT (Chaniago, 2014).

Lazismu Surabaya telah menggunakan konsep manajemen strategis dalam perencanaan pemberdayaannya. Wujud dari penggunaan konsep manajemen strategis pada perencanaan yang dilakukan Lazismu yakni adanya kegiatan pemetaan untuk memahami kondisi internal organisasi Lazismu sebagai subjek atau agen pemberdayaan dan pemetaan kondisi masyarakat sebagai sasaran pemberdayaan ekonomi. Pembacaan kondisi tersebut dijadikan pijakan untuk memetakan faktor-faktor manajemen yakni keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman.



Lazismu Surabaya menyadari adanya keunggulan yang dimiliki internalnya sebagai subjek pemberdaya yakni keunggulan dari aspek modal spiritual yakni berupa nilai keislaman yang dimiliki Lazismu yang secara tegas melarang praktik riba. Nilai spiritual ini menjadi pendorong gerak SDM organisasi untuk melakukan pemberdayaan ekonomi yang bisa menghindarkan masyarakat dari riba. Selain itu Lazismu juga menyadari keunggulannya sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS). Dengan kedudukan ini memudahkan Lazismu untuk melakukan penggalangan dana zakat, infak dan sedekah masyarakat sebagai modal finansial untuk menjalankan kegiatan pemberdayaan.

Selain aspek yang menjadi keunggulan, Lazismu Surabaya juga menyadari beberapa kondisi yang menjadi kelemahan baginya sebagai subjek pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pada awal pencanangan program Bina Mandiri Wirausaha, Lazismu Surabaya masih memiliki keterbatasan baik dari segi jumlah dana yang telah terkumpul untuk melakukan kegiatan pemberdayaan maupun jumlah dan kesiapan SDM untuk melakukan kegiatan pemberdayaan ekonomi. Posisinya sebagai LAZ selain dipandang sebagai keunggulan untuk mengumpulkan dana, disisi lain juga dipandang sebagai kelemahan untuk melakukan pemberdayaan ekonomi. Dengan kedudukannya sebagai LAZ, maka Lazismu tidak dapat melayani program pemberian modal dengan jumlah besar karena karakter dasarnya sebagai LAZ bukan sebagaimana lembaga keuangan seperti BMT.

Lazismu Surabaya juga memetakan kondisi masyarakat sebagai sasaran pemberdayaan. Sebelum pemberdayaan dilakukan, Lazismu Surabaya melakukan pemetaan masalah dan potensi aset yang dimiliki masyarakat. Adanya kenyataan masalah riba yang dialami masyarakat Surabaya diidentifikasi sebagai dasar bagi Lazismu untuk mewujudkan amanah perserikatan Muhammadiyah untuk menjalankan kegiatan pemberdayaan ekonomi sebagai wujud dari jihad ekonomi. Persoalan meminjam uang kepada rentenirpun ditelaah lebih lanjut apa yang menjadi sebabnya. Ada kecenderungan pengusaha kecil yang meminjam uang untuk modal ke rentenir karena ketidakmampuan untuk meminjam modal ke bank. Kondisi tersebut menunjukkan persoalan riba memiliki dasar sosiologis yang

kuat, sehingga tidak hanya dialami masyarakat wilayah Kedinding saja, namun potensi besarnya juga dialami masyarakat muslim Surabaya secara luas. Untuk mengatasi persoalan tersebut, masyarakat Surabaya memiliki aset-aset finansial berupa dana CSR dari perusahaan-perusahaan yang ada di Surabaya. Lazismu melihat adanya potensi kemitraan dengan pihak perusahaan melalui program CSR.

Berdasarkan dari pengalaman mandeknya program pemberdayaan bertajuk Kampung Binaan yang sebelumnya dikelola oleh Lazismu, Lazismu juga mempertimbangkan adanya tantangan dari sasaran pemberdayaan yang tidak mengembalikan dana pinjaman. Tantangan ini kemudian dicarikan solusi agar bisa dihindari kedepannya misalnya dengan adanya syarat penyerahan agunan seperti BPKB bagi peminjam dan menyertakan adanya penjamin dalam pengajuan pinjaman.

Tidak hanya memetakan masalah yang dialami masyarakat yang menjadi sasaran pemberdayaan, Lazismu juga memetakan aspek pemikiran keagamaan mereka. Lazismu telah menyadari bahwa masyarakat yang terjerat riba di wilayah Kedinding Surabaya sebagian merupakan warga Nahdhiyin. Perbedaan pemikiran keagamaan dapat menjadi hambatan bagi Lazismu untuk melakukan pembinaan pemikiran keagamaan pada sasaran pemberdayaan.

Lazismu Surabaya juga memiliki program LAZ lainnya di Surabaya dalam proses pemetaannya. Program pemberdayaan ekonomi dapat menjadi peluang diferensiasi produk bagi Lazismu dibandingkan LAZ lain yang cenderung pada program penyantunan.

Meskipun Lazismu telah melakukan pemetaan kondisi internal dan kondisi masyarakat dalam proses perencanaannya, namun pemetaan yang dilakukan masih bersifat sederhana dengan berbasis data yang masih umum. Misalnya mengenai program LAZ lain, sifatnya adalah pemahaman secara umum yang dipahami pengurus, belum menelusuri secara mendetail satu persatu LAZ. Begitu pula mengenai potensi CSR, juga masih berupa pengetahuan secara umum mengenai CSR, namun belum diverifikasi besaran potensinya, bentuk kemitraan yang dapat dilakukan, dll.

## **2) Analisis Penetapan Tujuan**

Setelah pemetaan dilakukan, Lazismu Surabaya melakukan penetapan tujuan yang berpijak pada hasil pemetaan. Lazismu menetapkan empat tujuan pemberdayaan ekonomi yakni antara lain: (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.

Tujuan pertama memiliki kesesuaian dengan arahan Perserikatan Muhammadiyah untuk mulai memfokuskan kegiatan Lazismu pada pemberdayaan ekonomi komunitas. Melalui tujuan ini maka Lazismu telah menjadikan dana zakat, infak dan sedekah sebagai modal sosial untuk pengentasan kemiskinan di masyarakat. Tujuan pertama ini juga sesuai dengan kedudukannya sebagai LAZ yang menghimpun dan mendayagunakan dana umat. Peluang dari penghimpunan dana zakat yang merupakan kewajiban bagi muslim, menjadikan modal finansial yang digunakan untuk kegiatan pemberdayaan juga cenderung stabil.



Pada tujuan pemberdayaan kedua yakni pemberantasan riba memiliki kesesuaian dengan pemetaan kondisi masyarakat Surabaya khususnya para pedagang kecil sekaligus linier dengan aspek teologis Islam yang mengharamkan praktik riba. Secara keorganisasian, 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 makruf nahi munkar* dan *tajdid*, perlu terlibat secara aktif dalam mengembangkan dan mengadvokasi ekonomi Islam dalam kerangka kesejahteraan bersama

Karakteristik tujuan yang baik salah satunya adalah dikomunikasikannya tujuan kepada semua anggota (Robbins, n.d.). Pada Lazismu Surabaya, tujuan pemberdayaan telah cukup baik dikomunikasikan kepada SDM pemberdaya. SDM memiliki inisiatif untuk menanyakan masalah-masalah yang dihadapi dalam proses pemberdayaan agar pemecahan masalah yang dibuat sesuai dengan tujuan pemberdayaan. Misalnya terkait pengajuan permohonan pinjaman oleh anggota atau kelompok program BMW. SDM menyadari pentingnya tujuan pemberdayaan ekonomi, sehingga permohonan pinjaman perlu dianalisis dengan ketat agar tidak memberi akibat buruk terhadap sasaran pemberdayaan lainnya.

### 3) Analisis Penetapan Program

Program pemberdayaan ekonomi pada Bina Mandiri Wirausaha berupa pemberian bantuan pinjaman tanpa bunga, namun harus menyertakan agunan, dan pemberian materi pembinaan terkait kewirausahaan berbasis ajaran Islam.

Secara umum program yang ditetapkan sesuai dengan misi sosial Muhammadiyah. Namun adanya tantangan potensi tidak mengembalikan pinjaman sebagaimana yang pernah dialami pada program pemberdayaan sebelumnya mendorong Lazismu Surabaya menetapkan syarat agunan bagi peminjam. Program pada Bina Mandiri Wirausaha merupakan revisi dan perbaikan dari pengalaman pemberdayaan sebelumnya. Dengan adanya agunan diharapkan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab peminjam. Adanya sistem agunan juga menegaskan bahwa program pemberdayaan yang dilakukan ini berbeda dengan program pemberian santunan yang tidak menuntut pengembalian, namun arahnya adalah sebagai modal yang dapat dikembangkan untuk kegiatan ekonomi pedagang kecil.

Anggaran yang ditetapkan oleh Lazismu Surabaya untuk pemberdayaan ekonomi melalui program BMW sebesar 126 juta dari total penerimaan penghimpunan dana zakat, infak dan sedekah yang diterima pertahun 1,5 miliar. Artinya jumlah anggaran pemberdayaan sekitar 10% dari total penerimaan ZIS per tahun. Penetapan jumlah ini menurut penulis telah sesuai dengan konteks Lazismu sebagai lembaga amil zakat, yang berbeda dengan lembaga keuangan.

Pemberian pinjaman modal yang dilakukan dalam kelompok-kelompok kecil telah sesuai dengan hasil pemetaan internal Lazismu. Melalui pembentukan kelompok-kelompok kecil dapat memudahkan Lazismu dalam melakukan kontrol pengembalian modal di tengah kondisi keterbatasan SDM pengurus Lazismu. Program ini juga secara tidak langsung juga mendorong partisipasi anggota masyarakat yang menjadi sasaran pemberdayaan untuk saling melakukan kontrol kepada peminjam lainnya dalam satu kelompok. Karena kegagalan pengembalian

satu individu dalam kelompok merupakan beban yang perlu ditanggung bersama dalam satu kelompok.

Pemberian materi pembinaan kepada sasaran pemberdayaan menunjukkan Lazizmu juga melakukan upaya pengkapasitasan dalam pemberdayaan ekonomi yang dilakukannya. Sasaran yang telah diberikan pinjaman modal rata-rata merupakan pengusaha kecil dengan tingkat pendidikan rendah. Untuk meningkatkan kondisi ekonomi, selain pemberian modal finansial, juga diperlukan peningkatan kapasitas para pengusaha kecil mengenai wawasan pengelolaan usaha. Dengan meningkatnya kapasitas para pengusaha kecil tersebut juga akan meminimalisir ancaman kegagalan pengembalian pinjaman modal.

Materi pembinaan pada umumnya belum terstruktur antara satu pertemuan dengan pertemuan lainnya. Tiap pertemuan dibahas satu tema tertentu yang ditentukan setiap bulan. Hal ini menyebabkan materi yang disampaikan sangat bervariasi namun tidak sampai pada pembentukan kompetensi. Perlu adanya strategi dan pendekatan yang dirancang khusus agar tercipta pendidikan bagi pengusaha kecil dalam bidang ekonomi dan bisnis supaya mereka mau menerima dan merasakan peningkatan kapasitas yang berarti dalam menjalankan usaha berbasis ilmu dan keterampilan (Marmoah, 2014).

Pembinaan rutin tidak dilaksanakan di masjid Muhammadiyah, melainkan di gedung. Penetapan gedung sebagai tempat pembinaan merupakan langkah strategis untuk menghindari hambatan psikologis dari sasaran pembinaan yang diantara mereka merupakan warga Nahdhiyin.

Materi pembinaan pada pemberdayaan ekonomi telah sesuai dengan kebutuhan pengusaha kecil, misalnya mengenai cara pengembangan usaha, pencatatan keuangan, dll. Selain itu juga terdapat materi keislaman seperti materi tentang larangan perilaku riba. Namun penulis melihat materi ini masih belum semuanya diterapkan oleh sasaran. Hal ini diindikasikan dari perilaku beberapa sasaran pemberdayaan yang kembali meminjam kepada rentenir. Hal lainnya adalah dari bervariasinya capaian ekonomi sasaran pemberdayaan yakni ada yang sukses dan ada yang gagal dalam menjalankan usaha. Kegagalan usaha diantaranya disebabkan masalah pengaturan keuangan yang belum dapat menyeimbangkan antara pemasukan dan pengeluaran serta gaya hidup boros.

Rencana program-program pemberdayaan tersebut masih bersifat makro. Untuk pelaksanaan program, manajer dan staf akan mendiskusikan bersama-sama setiap bulannya. Hasil pendiskusian inilah yang akan menjadi pijakan pelaksanaan program per bulannya. Namun, rencana tersebut masih belum terdokumentasikan dengan baik, cenderung bersifat lisan.

## **B. Analisis Pengorganisasian Pemberdayaan**

Pada Lazizmu Surabaya, menerapkan pendelegasian otoritas manajer kepada staf dalam menjalankan teknis pelaksanaan pemberdayaan ekonomi. Teknis kegiatan pengkapasitasan sasaran, pemberian pinjaman modal dan pengembalian pinjaman diserahkan pada staf, sedangkan manajer berfokus pada pengambilan keputusan yang bersifat makro dan strategis. Staf tidak dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang bersifat strategis namun dapat memberikan masukan sebagai pertimbangan. Dapat dikatakan pendelegasian

otoritas dalam menjalankan program BMW bersifat sentralistik yakni pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi.

Sentralisasi otoritas pada Lazismu Surabaya memiliki kelemahan dan kelebihan. Kelemahannya yakni pada aspek kecepatan pengambilan keputusan yang lebih lama. Misalnya keputusan mengenai peminjaman, tidak langsung diputuskan meskipun staf telah mendapatkan data setelah melakukan survei kepada sasaran pemberdayaan. Adanya kesibukan lain yang dimiliki manajer sehingga hanya datang ke kantor seminggu sekali, turut menambah waktu untuk membuat keputusan. Namun disisi lain, sentralisasi juga memiliki kelebihan yakni pelaksanaan program pemberdayaan dapat mudah dikontrol kesesuaiannya dengan tujuan dan rencana. Hal ini diindikasikan dengan bertahannya program BMW selama tujuh tahun, berbeda dengan pemberdayaan pada program Kampung Binaan yang hanya bertahan satu tahun.

Dalam pengorganisasian program BMW melibatkan tiga orang pengurus dalam struktur yang bersifat departementalisasi fungsional. Masing-masing orang memiliki sejumlah pekerjaan dengan fungsi berbeda. Dengan adanya struktur yang sederhana memberikan keuntungan dalam memudahkan proses komunikasi antar bidang fungsional. Dengan adanya struktur yang sederhana memudahkan pembentukan rantai komando dan menghindarkan dari tumpang tindih wewenang. Misalnya ketika ada pengajuan pinjaman maka proposal pengajuan pinjaman tersebut akan diterima staf admin yang kemudian akan disampaikan kepada manajer pemberdayaan ekonomi. Setelah diterima manajer akan disurvei oleh staf survei. Hasil survei tersebut kembali dilaporkan kepada manajer untuk diambil keputusan diberikan pinjaman atau tidak. Ketika keputusan peminjaman sudah mendapat persetujuan maka peminjaman tersebut akan dicatat oleh staf admin.

Struktur Lazismu Surabaya sesuai dengan konteks pemberdayaan ekonomi saat ini yang masih berskala kecil. Namun apabila Lazismu Surabaya ingin melakukan pengembangan secara lebih luas pada program pemberdayaan ekonomi BMW maka perlu melakukan pengembangan struktur.

Menimbang pada keluasan program pemberdayaan ekonomi yang meliputi pemberian pinjaman modal dan peningkatan kapasitas pedagang kecil, maka kedepannya Lazismu Surabaya dapat mengembangkan struktur berdasarkan lini produk. Model departementalisasi ini memungkinkan Lazismu untuk mengembangkan program-program pemberdayaan ekonomi secara masif, misalnya dengan membentuk departemen yang khusus berfokus pada pemberian pinjaman dan pengembalian dan departemen yang berfokus pada pengkapasitasan sasaran pemberdayaan.

Dalam pengorganisasiannya, Lazismu telah melibatkan sebagian anggota masyarakat untuk berperan serta dalam proses pemberdayaan. Dengan adanya kelompok-kelompok kecil yang diketuai oleh bagian dari sasaran pemberdayaan itu sendiri menunjukkan pelibatan sasaran untuk melakukan koordinasi dan kontrol antar sesama kelompoknya sendiri. Pelibatan ini juga menambal persoalan keterbatasan SDM yang dimiliki Lazismu.

Pengorganisasian aset-aset masyarakat sudah diterapkan dalam pemberdayaan ekonomi Lazismu Surabaya, terutama aset finansial dan aset spiritual. Aset spiritual menjadi hal yang ditekankan kepada sasaran pemberdayaan untuk menghindari riba dan melakukan kegiatan usaha yang

berlandaskan nilai-nilai ajaran Islam. Materi-materi keislaman menjadi bagian dari hal yang disampaikan dalam program pembinaan “Ngaji Bisnis”.

Aset finansial yang diorganisir oleh Lazismu Surabaya adalah dana CSR yang dibelanjakan untuk membeli gerobak (*rombong*) untuk berjualan. Gerobak ini kemudian disalurkan kepada para pedagang kecil. Dana CSR juga digabung dengan penerimaan ZIS untuk salurkan sebagai pinjaman modal.

Dengan adanya penggunaan aset-aset masyarakat memungkinkan Lazismu untuk dapat berkelanjutan dari segi pendaan dan dapat meningkatkan kemandirian komunitas untuk mengelola pinjaman modal agar bisa berkembang. Terutama bila Lazismu dapat mengembangkan penerimaan CSR dari instansi-instansi lainnya di Surabaya dan telah sukses menjalankan program penyadaran dan pengkapasitasan kepada sasaran pemberdayaan.

### C. Analisis Penggerakan Pemberdayaan

Keempat model penggerakan tersebut bersinergi dalam menggerakkan SDM pengurus Lazismu untuk menjalankan program BMW. Model penggerakan melalui budaya dan kepemimpinan menjadi model yang lebih dominan diterapkan pada ketiga SDM. Model penggerakan dengan pemberian gaji hanya dilakukan pada satu staf, sedangkan dua SDM lainnya tidak menerima gaji dan menekankan pada budaya berkorban untuk organisasi.

Adanya model penggerakan ini memiliki dampak pada stabilitas kerja SDM. Karena dua SDM ini memiliki pekerjaan lain sebagai sumber penghidupannya, maka kegiatan mengurus program BMW hanya dapat dilakukan diluar jam kerja kantor atau diluar kesibukan kerja mencari nafkah. Pada pengadaaan rapat misalnya dijumpai SDM yang telat menghadiri rapat karena adanya kesibukan lainnya atau ketidakhadiran SDM dalam kegiatan pembinaan “Ngaji Bisnis”. Bahkan salah seorang SDM yang dipindah tugaskan keluar kota oleh kantor tempatnya bekerja pada akhirnya tidak dapat membantu program BMW lagi, praktis hanya dijalankan dua orang.

Pemberian imbalan yang diberikan pada salah satu staf pelaksana program pemberdayaan ekonomi terindikasi masih kurang optimal. Pada saat penelitian dilakukan, staf tersebut yang merupakan lulusan S1 kemudian mencari penghasilan tambahan di luar Lazismu, sehingga ia hanya bisa bekerja paruh waktu dari yang awalnya *full time*. Tugasnya sebagai staf admin kantor Lazismu digantikan oleh seorang lulusan SMK.

### D. Analisis Pengendalian Pemberdayaan

Pada awal pelaksanaan pemberdayaan ekonomi, manajemen BMW masih belum melakukan pengawasan pada calon peminjam modal usaha. Ada diantara para peminjam yang meminjam karena adanya desakan kebutuhan, bukan untuk modal usaha. Selain itu persoalan para peminjam yang tidak membayar angsuran juga belum tertangani.

Seiring berjalannya waktu, manajemen program BMW telah memiliki model pengendalian yang mampu menggali laporan permasalahan secara utuh dan mengambil tindakan korektif. Hal ini ditandai dengan beberapa permasalahan yang dapat ditangani dengan baik dalam proses pelaksanaan pemberdayaan. Dua persoalan yang cukup besar dalam pemberdayaan ekonomi yakni menurunnya

partisipasi sasaran pemberdayaan dalam program pembinaan dan banyaknya pedagang kecil yang tidak mengembalikan uang pinjaman.

Dalam mengatasi menurunnya tingkat partisipasi program pembinaan, dilakukan dengan pemberian dana hibah sebesar RP.100.000 per orang sebanyak lima orang setiap penyelenggaraan acara. Solusi ini sesuai dengan kebutuhan para pedagang kecil yang merasa berat datang untuk mengikuti pembinaan karena biasanya mereka harus menutup sementara usahanya. Dengan adanya dana hibah maka dapat menutupi kerugian finansial yang dialami pedagang kecil. Pemberiaan dana hibah ini telah dapat meningkatkan jumlah partisipasi anggota yang hadir. Namun penggunaan cara ini perlu ditunjang peningkatan kesadaran para peserta untuk hadir. Karena bila kedepannya tidak ada hibah maka berpotensi jumlah peserta kembali turun. Selain itu pemberian dana hibah juga dapat mengurangi alokasi dana untuk pinjaman modal.

Tindakan korektif lainnya yakni dalam menangani anggota BMW yang tidak mengembalikan dana pinjaman. Untuk mencegah masalah keuangan program BMW kedepannya, manajer program BMW melakukan tindakan korektif berupa penambahan syarat pinjaman dan pengadaan sistem penagihan. Tambahan syarat pinjaman berupa penyerahan jaminan berupa BPKB dan menyebutkan penjamin. Penjamin merupakan pihak yang akan membayarkan angsuran ketika peminjam mengalami masalah. Sebelum adanya masalah ini program BMW belum pernah melakukan penagihan kepada peminjam meski telah menunggak angsuran selama beberapa bulan. Hal ini ternyata membuat para peminjam cenderung meremehkan kewajibannya karena ada anggapan nantinya akan dibebaskan oleh Lazismu. Sistem penagihan ini telah meningkatkan rasa tanggung jawab peminjam dalam mengembalikan dana pinjaman. Dengan adanya tindakan korektif ini telah mampu menekan angka uang pinjaman yang tidak kembali dari 25% menjadi kurang dari 5%.

Pengendalian terhadap penggunaan dana pinjaman masih belum dilakukan, yakni apakah dana pinjaman benar-benar digunakan sebagai modal usaha ataukah untuk konsumsi. Dampaknya pada beberapa sasaran pemberdayaan yang kesulitan mengembalikan dana pinjaman karena telah habis dikonsumsi. Adapula beberapa diantaranya yang kembali meminjam pada rentenir karena desakan kebutuhan. Kembalinya mereka pada rentenir karena adanya kemudahan pinjaman yang diberikan oleh rentenir, sedangkan pada Lazismu harus menyerahkan sejumlah syarat dan harus menunggu antrian pinjaman anggota lainnya. Selain juga besarnya pengaruh lingkungan.

### **3.3 Pembahasan Penerapan Konsep Manajemen Pemberdayaan**

Pada manajemen pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh Lazismu Surabaya diketahui Lazismu menjalankan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisaian, penggerakan dan pengendalian. Fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan secara sinergis dengan tahap-tahap pemberdayaan yang meliputi tahap penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan.

Pada tahap perencanaan pemberdayaan, Lazismu memetakan aspek penyadaran, pengkapasitasan, pendayaan dan hubungan kemitraan. Pemetaan aspek penyadaran berupa pemetaan pemikiran keagamaan terkait riba atau meminjam kepada rentenir pada sasaran pemberdayaan. Lazismu juga memetakan afiliasi organisasi keislaman sasaran pemberdayaan, yang

sebagiannya adalah warga nahdiiyin. Selain itu Lazismu juga memetakan tokoh-tokoh masyarakat yang dapat dilibatkan dalam kegiatan penyadaran. Perencanaan aspek pengkapasitasan yakni berupa pemetaan kondisi internal organisasi yang meliputi tempat penyelenggaraan kegiatan pengkapasitasan dan sumber daya manusia (SDM) yang dapat membantu mengisi program pengkapasitasan. Pada perencanaan aspek pendayaan, Lazismu memetakan potensi kemitraan dengan CSR yang dapat didayagunakan sebagai modal usaha para pedagang kecil.

Pada tahap pengorganisasian, beberapa SDM staf Lazismu yang diberi amanah untuk mengelola program Bina Mandiri Wirausaha maupun tokoh masyarakat setempat, diorganisir untuk terlibat baik pada tahap penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan. Pengorganisasian ini mempertimbangkan pada potensi atau kemampuan yang dimiliki masing-masing SDM,

Tahap penggerakan dan pengendalian juga meliputi tahap-tahap pemberdayaan. Penggerakan pada tahap penyadaran dan pengkapasitasan berupa penggerakan para SDM untuk terlibat pada kegiatan Ngaji Bisnis. Pada kegiatan Ngaji bisnis mengandung penyadaran dan pengkapasitasan sekaligus karena di dalamnya selain adanya penyampaian materi-materi keislaman juga adanya pelatihan-pelatihan praktis terkait pengelolaan usaha (UMKM). Penggerakan pada tahap pendayaan yakni berupa penyeleksian calon peminjam (melalui survei dan penyerahan syarat), penyerahan dana pinjaman, penyerahan bantuan usaha seperti gerobak usaha (rombong) dan pengontrolan pengembalian dana pinjaman melalui mekanisme kelompok-kelompok kecil.

#### 4. Kesimpulan

Dari studi ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa Lazismu Surabaya telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen strategis sederhana yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendaliannya dalam program pemberdayaan ekonomi Bina Mandiri Wirausaha. Lazismu Surabaya telah melakukan kegiatan manajerial yang partisipatif baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program-programnya melalui kolaborasi SDM pengurus Lazismu dengan key individual yang ada di masyarakat. Manajemen kegiatan penyadaran dan pengkapasitasan menjadi kunci dari perubahan sosial mengatasi persoalan riba, selain pemberian pinjaman modal bagi pedagang kecil.

Secara teoritik, hasil penelitian ini telah mengkonfirmasi tahapan-tahapan proses manajemen pada program BMW yang dilakukan oleh Lazismu Surabaya. Dari penelitian ini juga menunjukkan hubungan yang linier dan simultan antara tahapan pemberdayaan yang terdiri dari tahap penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan, dengan tahapan manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

#### 5. Ucapan Terima Kasih

Penulisan artikel ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis sampaikan terima kasih kepada Ketua Lazismu Surabaya dan segenap pengurus yang telah memberikan dukungan dalam penulisan artikel ini.

#### Daftar Pustaka

Adi, I. R. (2015). *Intervensi Komunitas & Pengembangan Masyarakat Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat*.

- Amar, F., & Setiawan, E. (2018). Model Dakwah Muhammadiyah Di Daerah Terpencil, Terluar Dan Terdalam: Studi Kasus Di Kalimantan Tengah. *Prosiding Seminar Nasional Berseri*, 538–552.
- Anwar, A. S. H. (2012). Model tatakelola badan dan lembaga amil zakat sebagai upaya untuk meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat (studi pada badan/lembaga amil zakat di kota malang). *Jurnal Humanity*, 7(2).
- Bandoko, B., Turmudzi, A., & Al Amin, M. K. (2020). Pemberdayaan Usaha Maz Zakki Tahun Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Yogyakarta. *Nuansa Akademik: Jurnal Pembangunan Masyarakat*, 5(1), 53–62.
- Chaniago, S. A. (2014). Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat. *Jurnal Hukum Islam*, 12(1), 87–100.
- Cunningham, G. (2005). *The Jambi Kiwa story: Mobilizing assets for community development. Antigonish, NS, Canada: St. Francis Xavier University, Coady International Institute.*
- Dulkiah, M. (2017). Peranan Lembaga Amil Zakat (Laz) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Miskin Melalui Pengembangan Usaha Mikro Di Wilayah Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1(1), 30–49.
- Dureau, C. (2013). Pembaru dan kekuatan lokal untuk pembangunan. *Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (ACCESS) Tahap II*, 96–97.
- Gunawan, I. (2013). Metode penelitian kualitatif. *Jakarta: Bumi Aksara*, 143, 32–49.
- Hakim, R., Muslikhati, M., & Rifa'i, M. N. (2020). Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Mustahik: Studi Pada Lembaga Amil Zakat, Infak Dan Shodaqoh Muhammadiyah (LAZISMU) Kabupaten Malang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 469–477.
- Hamid, H. (2018). *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat*. De La Macca.
- Ife, J., & Tesoriero, F. (2008). Community development: Alternatif pengembangan masyarakat di era globalisasi. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 265.
- Khasanah, U. (2010). *Manajemen zakat modern: Instrumen pemberdayaan ekonomi umat*. UIN-Maliki Press.
- Kholiq, A. (2012). Pendayagunaan zakat, infak dan sedekah untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat miskin di kota semarang. *Jurnal Riptek*, 6(1), 1–7.
- Kretzmann, J. P., McKnight, J., & Puntteney, D. (2005). *Discovering community power: A guide to mobilizing local assets and your organization's capacity*. Asset-Based Community Development Institute, School of Education and Social ....
- Marmoah, S. (2014). *Manajemen Pemberdayaan Perempuan Rimba*. Deepublish.
- Mawasti, W. (2017). Strategi Penyadaran Berzakat Kelas Menengah Muslim: Studi Pada LAZIS Muhammadiyah Surabaya. *INTELAKSIA-Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, 7(2), 259–286.
- Munir, M. (2015). *Internalisasi Modal Sosial dan Modal Spiritual dalam Perilaku Bisnis Warga Tarekat Shiddiqiyah di Kabupaten Jombang*.

- Ridwan, M. (2019). Pengelolaan Zakat Dalam Pemberdayaan Masyarakat di Kota Cirebon. *Syntax*, 4.
- Robbins, S. P. (n.d.). Dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid, 1*.
- Susilo, A. (2016). Model Pemberdayaan Masyarakat Perspektif Islam. *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 1(2), 193–209.
- Tampubolon, I. (2017). DAKWAH PENCERAHAN Pemikiran dan Aktivitas Dakwah Muhammadiyah Zaman Kekinian. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 1(1).