



STRATEGI ANTISIPASI KONFLIK UPZ X DENGAN MASYARAKAT SEKITAR

Ani Rufaidah

STID Al-Hadid, Surabaya

anifaidah11@gmail.com

Abstrak: Konflik dapat terjadi di dalam organisasi, termasuk lembaga zakat. Idealnya, konflik dapat diantisipasi agar masyarakat mempercayai lembaga tersebut, hubungan baik dengan masyarakat, dan memungkinkan program-program lembaga tersebut terlaksana dengan baik di tengah masyarakat. Studi ini merupakan studi kualitatif terapan yang berorientasi untuk merumuskan strategi antisipasi konflik antara UPZ X dengan masyarakat sekitar. Hasil penelitian ini diharapkan dapat diterapkan oleh UPZ X dalam mengantisipasi konflik dengan masyarakat sekitar serta menjadi referensi bagi lembaga dakwah lainnya dalam mengantisipasi konflik dengan masyarakat. Potensi konflik yang teridentifikasi berkaitan dengan program-program yang dijalankan oleh UPZ X, di antaranya potensi ketimpangan dalam distribusi penerima zakat fitrah dan distribusi yang tidak merata bagi penerima program Jumat Berkah, pelaporan dana kencleng yang tidak teratur dan kurang transparan, pelayanan yang kurang memadai kepada para donatur kencleng, serta potensi pengembangan kegiatan ekonomi di area masjid. Untuk mengantisipasi konflik, strategi yang dapat dilakukan meliputi: (1) Memverifikasi ulang penerima zakat fitrah dan Jumat Berkah sesuai dengan kriteria penerima manfaat dengan melibatkan RT setempat; (2) Mengingatkan masyarakat mengenai kriteria penerima zakat fitrah yang memenuhi syarat; (3) Memberikan laporan yang lebih rinci dan teratur serta lembar kirim doa kepada donatur kencleng; (4) Tidak mengadakan kegiatan pemberdayaan ekonomi di dalam masjid.

Kata kunci: Antisipasi konflik, UPZ, Masyarakat sekitar

Abstract: The Formulation of a Conflict Prevention Strategy for UPZ X with the Surrounding Community. Conflicts can occur within organizations, including zakat institutions. Ideally, conflicts should be anticipated so that the public trusts the institution, good relationships with the community are maintained, and the institution's programs can be successfully implemented within the community. This study is an applied qualitative research aimed at formulating conflict anticipation strategies between UPZ X and the surrounding community. The results of this study are expected to be applied by UPZ X in anticipating conflicts with the local community and serve as a reference for other da'wah institutions in anticipating conflicts with the public. Identified potential conflicts are related to the programs run by UPZ X, including potential disparities in the distribution of zakat fitrah beneficiaries and uneven distribution for the Jumat Berkah program beneficiaries, irregular and untransparent reporting of Kencleng Sedekah, inadequate services provided to Kencleng donors, as well as potential economic development activities within the mosque area. To anticipate conflict, the strategies that can be implemented include: (1) Re-verifying the beneficiaries of zakat fitrah and Friday Blessing in accordance with the eligible recipient criteria by involving the local RT (neighborhood association); (2) Reminding the community of the eligible criteria for zakat fitrah recipients; (3) Providing more detailed and regular reports as well as prayer request slips to Kencleng donors; (4) Refraining from holding economic empowerment activities inside the mosque.

Keywords: Conflict prevention, UPZ, Local community

Pendahuluan

Dalam menjalankan program dan kegiatan organisasi di lingkungan masyarakat, organisasi tidak hanya dihadapkan pada kebutuhan untuk mengelola internal lembaganya, tetapi juga mengelola hubungan dengan masyarakat. Suchman¹ menjelaskan bahwa organisasi yang terlibat secara positif dengan masyarakat setempat seringkali memperoleh legitimasi sosial dan mengurangi konflik dengan masyarakat. Dengan legitimasi sosial dan hubungan yang minim konflik, organisasi dapat menjalankan program dan kegiatannya secara aman, tenang, dan lancar di tengah masyarakat, mendapatkan kepercayaan, bahkan dukungan dari masyarakat. Konflik dapat dipahami sebagai hubungan psikologis yang antagonis, yang melibatkan sikap emosional bermusuhan, perbedaan dalam sistem nilai, serta interaksi yang bersifat saling bertentangan. Konflik bisa muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari perlawanan yang halus, terkontrol, dan tersembunyi, hingga perlawanan yang terbuka dan jelas terlihat.² Jika organisasi terlibat konflik dengan masyarakat, maka masyarakat akan memberikan perlawanan kepada organisasi. Perlawanan tersebut, baik yang bersifat halus hingga terbuka bisa mengganggu pelaksanaan program dan kegiatan organisasi di lingkungan masyarakat, juga mempengaruhi kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap organisasi. Setiap organisasi yang berada di lingkungan masyarakat berpeluang terlibat konflik dengan masyarakat, termasuk lembaga yang mengelola zakat di masyarakat.

Berdasarkan UU Pengelolaan Zakat, lembaga pengelola zakat atau Lembaga Amil Zakat adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.³ Di dalam Islam, zakat merupakan ibadah yang disyariatkan oleh Allah SWT untuk kepentingan umat manusia, dimana umat manusia diseru untuk berbagi dan peduli terhadap sesamanya, sehingga diharapkan dengan adanya zakat kesejahteraan manusia bisa meningkat.⁴ Zakat juga dapat berfungsi sebagai salah satu sumber dana sosial-ekonomi bagi umat Islam. Pendayagunaannya tidak hanya terbatas pada kegiatan-kegiatan yang berdasarkan pada orientasi konvensional tetapi dapat pula dimanfaatkan untuk kegiatan-kegiatan ekonomi umat, seperti dalam program pengentasan kemiskinan dan pengangguran dengan memberikan zakat produktif kepada mereka yang memerlukan sebagai modal usaha.⁵

Dalam menjalankan kegiatan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat di masyarakat, tidak jarang ditemukan adanya konflik antara lembaga zakat dengan masyarakat yang berefek pada ketidaksenangan masyarakat terhadap lembaga zakat sehingga membuat masyarakat tidak percaya dan melakukan perlawanan terhadap lembaga zakat, misalnya: 1. Konflik antara ratusan warga di salah satu Kota di Sumatera Barat dengan BAZNAS di kota tersebut yang disebabkan karena warga menilai penyaluran zakat tidak transparan dan diduga berpihak pada

¹ AJANI Sodik Olayemi and Olorunfemi Gbenga Samuel, "Stakeholder Theory," *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 10, no. 3 (March 2026): 1513, <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100300103>.

² Fidyah Apriliani Fidori et al., "Manajemen Konflik Dalam Organisasi Masyarakat Pendekatan Dan Praktik Dalam Konteks Islam," *Student Research Journal* 2, no. 6 (December 2024): 109, <https://doi.org/10.55606/srj-yappi.v2i6.1631>.

³ "UU No. 23 Tahun 2011," Database Peraturan | JDIH BPK, accessed August 14, 2026, <http://peraturan.bpk.go.id/Details/39267/uu-no-23-tahun-2011>.

⁴ Munif Solihan, "Manajemen Zakat Dalam Upaya Pengembangan Dakwah Di Indonesia," *Jurnal Manajemen Dakwah* 8, no. 1 (June 2022): 130, <https://doi.org/10.14421/jmd.2022.81.06>.

⁵ Holil Holil, "Lembaga Zakat Dan Peranannya Dalam Ekuitas Ekonomi Sosial Dan Distribusi," *Al-Infaq Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2019): 19.

kepentingan politik menjelang Pilkada. Massa yang mendemo BAZNAS di Kota tersebut menuntut netralitas dan transparansi lembaga karena dianggap tebang pilih dalam memberikan bantuan dan ada prasyarat harus mendukung pasangan calon (paslon) tertentu untuk mendapatkan bantuan;⁶ 2. Konflik masyarakat dengan BAZNAS Bulukumba. Masyarakat menggelar aksi damai bertajuk "Pati Bersuara" untuk mendesak transparansi pengelolaan dana zakat dan memastikan penyalurannya tepat sasaran;⁷ 3. Masyarakat Jogja menolak keberadaan Lembaga Amil Zakat Abdurrahman Bin Auf yang digunakan sebagai penggalangan dana terorisme. Penolakan tersebut diekspresikan melalui spanduk yang dipasang di beberapa titik di daerah Sleman dan Kota Yogyakarta;⁸ 4. Kekecewaan masyarakat Desa Dowora, Kecamatan Gane Barat Selatan akibat perubahan kebijakan pembagian zakat oleh Badan Syarah Masjid Al-Fajri yang dinilai tidak adil dan minim transparansi sehingga muncul wacana dari sebagian warga untuk tidak lagi menyalurkan zakat melalui Masjid Al-Fajri pada tahun-tahun mendatang jika tidak ada perbaikan sistem.⁹

Berdasarkan fenomena konflik yang dijelaskan sebelumnya, konflik yang terjadi antara lembaga zakat dengan masyarakat ada yang diekspresikan dalam bentuk aksi demo, penolakan melalui spanduk, tuntutan langsung kepada lembaga, bahkan ada wacana untuk tidak lagi menyalurkan zakatnya pada lembaga tersebut. Reaksi-reaksi tersebut tentu bisa mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat terkait dan jika masyarakat tidak lagi percaya, maka program penghimpunan dan penyaluran zakat dari lembaga tersebut akan terganggu dan tidak bisa memberikan manfaat bagi kesejahteraan umat Islam.

Idealnya, konflik yang terjadi di antara lembaga zakat dengan masyarakat bisa diantisipasi sehingga dampak negatif yang ditimbulkan dari konflik tersebut dapat diminimalkan. Selain itu, jika hubungan antara lembaga zakat dengan masyarakat baik, tidak konflik, program-program lembaga zakat akan berjalan dengan lancar dan bisa memberikan kemanfaatan bagi masyarakat.

Salah satu lembaga zakat yang menyadari pentingnya mengantisipasi konflik dengan masyarakat yakni Unit Pelaksana Zakat X di Surabaya. UPZ X merupakan merupakan sub lembaga pada Masjid RW 12 di salah satu kelurahan di Surabaya yang juga berada di bawah naungan BAZNAS. Sebagai lembaga zakat yang berada di lingkungan masyarakat, lembaga ini juga tidak terhindarkan dari konflik dengan masyarakat. Pernah mengalami konflik dengan masyarakat, UPZ X berupaya untuk mengantisipasi konflik dengan masyarakat sehingga tidak sampai terjadi konflik atau jika konflik tidak terhindarkan, dampak negatif yang ditimbulkan bisa diminimalkan.

Di tahun 2024, terjadi konflik antara UPZ X dengan masyarakat RW 12 berkaitan dengan pembagian zakat fitrah saat Ramadan tahun 2024. Pada saat kepengurusan berubah, pengurus baru mengubah kebijakan pembagian zakat dimana yang awalnya dibagi secara merata pada masyarakat, baik yang muslim maupun non muslim dikembalikan pada kriteria yang seharusnya, di

⁶ *Baznas Kota Solok Didemo Warga, Ada Apa?*, n.d., accessed July 1, 2026, <https://www.swapena.com/2024/11/baznas-kota-solok-didemo-warga-ada-apa.html>.

⁷ "Gegara Zakat Fitra, Pati Akan Geruduk Kantor Basnaz Dan DPRD Bulukumba," *Sambar.Id*, May 10, 2026, <https://www.sambar.id/2026/05/gegara-zakat-fitra-pati-akan-geruduk.html>.

⁸ "Beredar Spanduk Warga Jogja Tolak Lembaga Amil Zakat untuk Galang Dana Terorisme," kumparan, accessed August 14, 2026, <https://kumparan.com/tugujogja/beredar-spanduk-warga-jogja-tolak-lembaga-amil-zakat-untuk-galang-dana-terorisme-1vGjsGoqEOI>.

⁹ redaksi@trendhalsel.com, "Warga Desa Dowora Kecewa, Pembagian Zakat Dinilai Tak Transparan," *trendhalsel.com*, March 23, 2026, <https://trendhalsel.com/warga-desa-dowora-kecewa-pembagian-zakat-dinilai-tak-transparan/>.

mana zakat fitrah dibagikan kepada masyarakat muslim yang memenuhi kriteria penerima zakat. Kebijakan pembagian zakat yang baru tersebut menimbulkan protes dari masyarakat karena anggota masyarakat yang sebelumnya mendapat bagian tidak lagi masuk kategori penerima bantuan, termasuk didalamnya kalangan non muslim. Setelah kejadian tersebut, muncul opini-opini negatif tentang pengurus UPZ yang mengubah kebijakan tersebut, misalnya dianggap serakah karena pengurus yang mengubah kebijakan tersebut juga menempati posisi sebagai pengurus RW.¹⁰

Mengatasi persoalan tersebut, UPZ X melakukan sosialisasi tentang kriteria penerima zakat dan realisasi penyaluran zakat fitrah 2024 pada ibu-ibu PKK di 6 RT yang berada di RW tempat UPZ X berada. Dari hasil sosialisasi, ada pihak yang menerima, diam, dan ada yang menolak. Dalam perkembangannya, saat pembagian pembagian zakat fitrah di bulan Ramadan 2025, pengurus UPZ X menerima semua pengajuan penerima zakat dari RT yang termasuk kategori penerima zakat fitrah, bahkan yang non muslim kurang mampu juga diberikan bantuan namun diambilkan dari jatah amil. Di tahun tersebut, belum terlihat adanya opini-opini negatif tentang UPZ X yang meluas di masyarakat, namun ada opini-opini yang belum diketahui sumber pastinya yang menilai bahwa RT 2 serakah karena mendaftarkan banyak warganya sebagai penerima bantuan. RT 2 mendapatkan bantuan sejumlah kurang lebih 110 sedangkan RT lain kurang lebih 40an. Di kalangan RT lain, RT 2 memang dikenal sangat berkepentingan terhadap bantuan sosial. Karena pembagian zakat sudah selesai, opini pun mereda.¹¹ Namun, meskipun opini mereda, jika ada stimulus pembagian zakat dan tetap ada ketimpangan jumlah penerima bantuan dalam jumlah yang besar tanpa ada seleksi lagi, masyarakat bisa bereaksi lagi dan tidak percaya dengan UPZ X.

Selain persoalan pembagian zakat, juga ada persoalan tentang pembagian makanan dalam program Jumat berkah UPZ X yang dianggap tidak pantas karena lauknya tidak ada. Komplain tersebut disampaikan oleh salah seorang warga di grup warga dan pihak UPZ X juga telah menyampaikan permohonan maaf karena lauknya tertinggal dan akan memperbaiki kedepannya. Kemudian, berkaitan dengan program Kencleng Sedekah, sempat ada opini (belum diketahui keluasan opininya) berkaitan dengan transparansi. Pihak UPZ menjelaskan bahwa dalam pelaporan sedekah kencleng memang belum rutin dilakukan mengingat adanya keterbatasan SDM, sehingga selama ini petugas pengambil Kencleng Sedekah hanya datang dan ambil sedekah tanpa penjelasan berkaitan dengan hasil dan penyalurannya.¹²

Kondisi-kondisi pada UPZ X di atas memang belum sampai menimbulkan perlawanan yang besar dari masyarakat. Namun bukan berarti kondisi-kondisi di atas dibiarkan begitu saja mengingat momentum pembagian zakat dan penyaluran zakat masih akan terus berlangsung. Jika ketimpangan pembagian terjadi lagi dan transparansi atau pelaporan tidak rutin, sedangkan kebutuhan masyarakat terhadap bantuan zakat cukup tinggi, maka dimungkinkan timbul konflik-konflik dengan masyarakat. Selain kondisi-kondisi di atas, dimungkinkan ada potensi konflik lain antara UPZ X dengan masyarakat yang jika teridentifikasi bisa diantisipasi agar tidak sampai menimbulkan konflik yang besar di masyarakat.

¹⁰ RL, Konflik UPZ dengan Masyarakat RW 12, Surabaya, 6 Agustus 2025

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus kajian ini yakni untuk mengidentifikasi potensi konflik dan merumuskan strategi antisipasi konflik UPZ X dengan masyarakat sekitar (RW 12). Kajian ini merupakan kajian terapan yang hasilnya berupa rumusan strategi antisipasi konflik UPZ X dengan masyarakat sekitar. Kajian ini diharapkan bisa menambah wawasan dalam perumusan strategi antisipasi konflik antara lembaga zakat dengan masyarakat sekitar sehingga hubungan dengan masyarakat baik, program pun berjalan lancar dan bisa memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat.

Kajian tentang antisipasi konflik antara lembaga zakat dengan masyarakat belum banyak dijumpai. Kajian sejenis yang ditemukan, yakni yang membahas tentang cara lembaga zakat mengatasi relasi yang kurang baik dengan publik, tidak menggunakan perspektif ilmu antisipasi konflik melainkan *public relation*. Misalnya, kajian yang dilakukan oleh Raida dan Muksin¹³ yang mengangkat persoalan krisis kepercayaan publik terhadap BAZNAS RI sebagai lembaga pengelola zakat nasional pasca penerimaan donasi sebesar Rp1,5 miliar dari McDonald's Indonesia yang dianggap memiliki afiliasi dengan jaringan McDonald's Israel. Krisis tersebut menimbulkan penolakan dari masyarakat dan mempertanyakan kredibilitas BAZNAS RI sebagai lembaga pengelola zakat nasional. Kajian tersebut menjelaskan tentang strategi manajemen krisis yang diterapkan oleh Public Relations BAZNAS RI dalam menghadapi isu yang berkembang.

Kajian lain bertemakan konflik antara organisasi dengan masyarakat yang ditemukan kebanyakan berfokus pada identifikasi konflik yang terjadi dan upaya resolusi pada konflik yang telah terjadi. Misalnya kajian tentang resolusi konflik antara Majelis Tafsir Al-Qur'an (MTA) dan Nahdlatul Ulama (NU) di Kabupaten Purworejo,¹⁴ Strategi mengatasi konflik ideologi keagamaan di Lombok,¹⁵ Dakwah dan resolusi konflik di Kota Palu,¹⁶ Pendekatan Kolaboratif terhadap Penyelesaian Konflik dalam Masyarakat Multikultural,¹⁷ Resolusi Konflik Dalam Piagam Madinah.¹⁸ Adapun kajian tentang antisipasi konflik salah satunya dijelaskan Swanström dan Weissmann¹⁹ namun bukan dalam sudut pandang konflik organisasi dengan masyarakat melainkan konflik politik dan militer.

¹³ Astrid Marlina Raida and Nani Nurani Muksin, "Strategi Manajemen Krisis Public Relations Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia: Studi Kasus Fenomenologi Penerimaan Donasi McDonald's Indonesia Untuk Palestina," *Konsensus : Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum Dan Ilmu Komunikasi* 2, no. 5 (October 2025): 71–86, <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i5.1248>.

¹⁴ Indriyani Ma'rifah and Ahmad Asroni, "Berebut Ladang Dakwah Pada Masyarakat Muslim Jawa: (Studi Kasus Terhadap Konflik Majelis Tafsir Al-Qur'an (MTA) Dan Nahdlatul Ulama (NU) Di Kabupaten Purworejo," *Jurnal Dakwah* 14, no. 2 (2013): 213–34, <https://doi.org/10.14421/jd.2013.14204>.

¹⁵ Muh Habib Husnial Pardi, "Tuan Guru's Communication Strategy in Resolving Religious Ideological Conflict in Lombok, Indonesia," *Jurnal Ilmu Dakwah* 44, no. 1 (July 2024): 163–84, <https://doi.org/10.21580/jid.v44.1.22165>.

¹⁶ Muhammad Rafiyy Rahim, Fikri Hamdani, and Muhammad Said, "Dakwah and Conflict Resolution in Palu City: Religious Authorities and Habib Ratan Agency: (Sunnah Living Perspective)," *PAPPASANG* 7, no. 2 (December 2025): 354–88, <https://doi.org/10.46870/jiat.v7i2.2110>.

¹⁷ Yusup Rohmadi et al., "Inter-Organizational Islamic Study Groups: A Collaborative Approach to Conflict Resolution in Multicultural Communities," *Indonesian Journal of Islamic Literature and Muslim Society* 9, no. 2 (2024), <https://doi.org/10.22515/islam.v9i2.11052>.

¹⁸ Ahmad Ridoi, "Resolusi Konflik dalam Piagam Madinah: Sebuah Perspektif Manajemen Konflik dalam Membangun Aturan Sosial," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 2 (August 2024): 361–84, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i2.30>.

¹⁹ Niklas Swanström and Mikael Weissmann, *Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management and Beyond* (Uppsala : Washington, D.C: Silk Road Studies Program ; Central Asia-Caucasus Institute, 2005).

Studi ini tidak membahas tentang identifikasi konflik yang telah terjadi dan upaya resolusi konflik sebagaimana kajian terdahulu, melainkan membahas tentang identifikasi potensi-potensi konflik dan perumusan strategi antisipasi konflik. Meskipun fokus kajiannya berbeda, namun studi terdahulu di atas dapat memberikan referensi berkaitan dengan sebab konflik seperti adanya perbedaan pemikiran, ideologi, kultur, serta alternatif strategi mengatasi konflik. Pendekatan teori yang digunakan yakni teori yang membahas tentang sebab konflik dan perumusan penyikapan konflik. Karena teori tersebut membahas tentang penyikapan konflik yang sudah terjadi, maka dalam membangun kerangka analisis antisipasi konflik dilakukan adaptasi teori yang disesuaikan dengan konteks konflik potensial.

Metode

Studi ini merupakan studi kualitatif applied research di mana hasil studi yang dilakukan diharapkan dapat dimanfaatkan oleh individu maupun organisasi.²⁰ Hasil dari studi ini diharapkan dapat diterapkan pada UPZ X untuk mengantisipasi konflik dengan masyarakat sekitar. Sumber datanya di antaranya pengurus RW yang juga pengurus masjid dan ketua UPZ X yang mengetahui kejadian konflik sebelumnya dan ikut serta dalam melakukan upaya-upaya pemecahan konflik sebelumnya. Selain menjadi pengurus UPZ X, narasumber juga merupakan pengurus RW yang memahami situasi konflik dan karakteristik masyarakat sekitar UPZ X. Selain melakukan wawancara, terdapat sumber data berupa dokumen berupa Buletin BAZMALAH Edisi 001 Tahun 2024 dari Masjid yang menaungi UPZ X yang disalamnya terdapat pelaporan program UPZ X, kriteria penerima zakat pasca konflik awal di tahun 2024 dan rencana program lanjutan kedepan.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam kepada pengurus untuk menggali kejadian konflik sebelumnya, karakteristik masyarakat sekitar, program-program UPZ X, serta kondisi internal UPZ sebagai pertimbangan dalam merumuskan strategi antisipasi konflik. Untuk menguji keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber,²¹ yakni menguji data dari berbagai sumber atau informan yang didapatkan selama kajian ini dilakukan.

Sebelum merumuskan strategi antisipasi konflik, pertama akan diidentifikasi potensi-potensi konflik antara UPZ dengan masyarakat sekitar. Kedua, dilakukan analisis perumusan strategi dengan menghubungkan data-data yang ada dengan asumsi strategi penyikapan konflik dan pembahasan bersama perwakilan pengurus UPZ untuk uji kelayakan rumusan strategi antisipasi konflik.

Hasil dan Pembahasan

Antisipasi Konflik antara Lembaga/Organisasi dengan Masyarakat

Konflik berasal dari kata kerja Latin "*con*", yang berarti "bersama", dan "*fligere*" yang berarti "bentur" atau "bertabrakan." Lewis A. Coser menjelaskan bahwa konflik adalah perjuangan mengenai nilai atau tuntutan atas status, kekuasaan, dan sumber daya yang dilakukan dengan

²⁰ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi, Tesis, Dan Praktik Bisnis* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 11.

²¹ M. Husnailail et al., "TEKNIK PEMERIKSAAN KEABSAHAN DATA DALAM RISET ILMIAH," *Jurnal Genta Mulia* 15, no. 2 (July 2024): 70–78.

tujuan menetralkan, mencederai, atau melenyapkan pihak yang berlawanan.²² Sedangkan Wirawan, mendefinisikan konflik sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara kedua belah pihak yang saling bergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik. Objek konflik yang dimaksud adalah sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik.²³ Konflik dapat dipahami sebagai hubungan psikologis yang antagonis, yang melibatkan sikap emosional bermusuhan, perbedaan dalam sistem nilai, serta interaksi yang bersifat saling bertentangan. Konflik bisa muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari perlawanan yang halus, terkontrol, dan tersembunyi, hingga perlawanan yang terbuka dan jelas terlihat.²⁴

Pertentangan akan menjadi konflik jika diekspresikan, karena jika belum diekspresikan masih berupa konflik laten atau konflik yang tidak kelihatan. Sehingga meskipun terjadi perbedaan pendapat mengenai objek konflik, tetapi jika pihak-pihak tersebut diam saja dan tidak mengekspresikan konflik, maka konflik belum terjadi.²⁵ Jika dihubungkan dengan antisipasi konflik, maka konflik yang diidentifikasi adalah konflik potensial, yakni konflik yang belum diekspresikan atau tidak terlihat, namun berpotensi berkembang menjadi konflik jika ada pemicu atau sebab-sebab tertentu.

Sunarso menjelaskan sebab-sebab terjadinya konflik dalam beberapa sudut pandang teori, di antaranya: 1. Teori hubungan masyarakat, menjelaskan bahwa konflik terjadi karena polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam masyarakat, 2. Teori negosiasi konflik, menjelaskan bahwa konflik terjadi karena posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik, 3. Teori kebutuhan manusia, menganggap bahwa konflik disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental, dan social) yang tidak terpenuhi atau terhalangi, 4. Teori identitas, bahwa konflik disebabkan karena identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan dimasa lalu yang tidak selesai, 5. Teori kesalahpahaman antar budaya, bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan cara-cara berkomunikasi antar berbagai budaya yang berbeda, 6. Teori transformasi konflik, menyatakan bahwa konflik disebabkan oleh ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah-masalah social, budaya, dan ekonomi.²⁶

Meskipun pendapat-pendapat di atas menunjukkan sebab konflik yang telah terjadi, namun sebab-sebab di atas juga bisa menjadi pijakan dalam identifikasi sebab konflik potensial. Dengan menyadari sebab-sebab konflik di atas, organisasi dapat mengantisipasi agar tidak sampai terjadi konflik yang bisa menghambat program yang dijalankan organisasi atau bila konflik tidak bisa dihindari maka bisa menyiapkan strategi untuk mengurangi efek negatif konflik terhadap organisasi. Jika dihubungkan dengan antisipasi konflik antara organisasi/lembaga dengan masyarakat, maka organisasi bisa terlibat konflik dengan masyarakat jika pihak-pihak tertentu di masyarakat tidak percaya dengan organisasi, memiliki perbedaan pandangan dengan organisasi,

²² Rizka Naine Putri et al., "Teori Resolusi Konflik: Jenis-Jenis Konflik, Teori Kebutuhan Manusia (Human Needs Theory), Teori Identitas (Identity Theory), Dan Manajemen Konflik," *Mudabbir: Journal Research and Education Studies* 5, no. 2 (November 2025): 3206, <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v5i2.1888>.

²³ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi, Dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 5.

²⁴ Fidori et al., "Manajemen Konflik Dalam Organisasi Masyarakat Pendekatan Dan Praktik Dalam Konteks Islam," 109.

²⁵ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*, 7.

²⁶ Budi Sunarso, *RESOLUSI KONFLIK SOSIAL* (Indramayu: Penerbit Adab, 2023), 129-130.

kebutuhan masyarakat tidak terpenuhi atau terhalangi oleh organisasi, identitas masyarakat terancam karena keberadaan organisasi, kesalahpahaman atau ketidakcocokan komunikasi karena perbedaan budaya, dan ketidakadilan yang diakibatkan oleh organisasi, misalnya disebabkan karena program-program organisasi.

Framework Strategi Antisipasi Konflik Organisasi dengan Masyarakat

Jamil menjelaskan bahwa sebelum melakukan penyikapan konflik yang terjadi, perlu dilakukan pemetaan konflik untuk mengetahui situasi konflik yang terjadi. Hal-hal yang perlu dipetakan di antaranya: identitas pihak yang terlibat konflik secara langsung maupun tidak, relasi para pihak yang terlibat konflik, kepentingan yang terlibat dalam konflik, isu yang terlibat dalam konflik, serta pihak yang dapat didorong untuk melakukan resolusi konflik.²⁷ Mengingat kajian ini ditujukan untuk mengantisipasi konflik organisasi dengan masyarakat, maka pemetaan konflik yang dilakukan adalah pemetaan konflik potensial. Karena konflik belum terjadi, untuk mengidentifikasi potensi konflik perlu dilakukan identifikasi pihak-pihak di masyarakat yang berpotensi konflik dengan organisasi. Jika dihubungkan dengan sebab-sebab konflik yang dibahas sebelumnya, maka dalam pemetaan konflik potensial, identifikasi konflik potensial dilakukan dengan cara mengidentifikasi hal-hal yang bisa menyebabkan konflik antara organisasi dengan masyarakat. Organisasi perlu memetakan kondisi internalnya, seperti tujuan, program atau kegiatan, nilai-nilai dan kebiasaan saat berinteraksi dengan masyarakat, serta sejarah konflik sebelumnya dan menghubungkannya dengan kondisi masyarakat seperti harapan/keinginan masyarakat terhadap organisasi, program atau kegiatan masyarakat, nilai-nilai, aturan, dan kebiasaan/budaya masyarakat. Berdasarkan pemetaan kondisi organisasi dan masyarakat tersebut kemudian dilakukan analisis potensi pertentangan yang bisa mengarah pada konflik, berdasarkan sebab-sebab konflik yang dijelaskan pada bab sebelumnya, misalnya berkaitan dengan potensi ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga, perbedaan pandangan organisasi dengan masyarakat, kebutuhan masyarakat yang tidak dipenuhi atau terhalangi oleh organisasi, identitas masyarakat yang terancam, kesalahpahaman, ketidakadilan dan ketidaksetaraan, serta sebab lainnya.

Setelah melakukan identifikasi konflik potensial, maka berikutnya dilakukan analisis strategi antisipasi konflik. Dalam merumuskan strategi penyikapan konflik, Wirawan menjelaskan bahwa pertama harus melakukan analisis SWOT mengenai diri yang mencerminkan kekuatan, kelemahan diri dalam menghadapi lawan konflik, peluang dan ancaman dari lawan konflik. Kedua, menetapkan tujuan konflik atau target keluaran konflik yang diharapkan. Ketiga, merumuskan pola interaksi konflik atau bentuk interaksi dengan pihak lawan untuk mencapai keluaran yang diharapkan, misalnya mengemukakan tuntutan, demonstrasi, negosiasi, dan lain-lain. Pola interaksi konflik ini dipengaruhi oleh metode resolusi konflik (usaha mengakhiri atau mengurangi intensitas konflik,²⁸ usaha sendiri maupun intervensi pihak ketiga²⁹), gaya manajemen konflik, serta perkembangan

²⁷ M. Mukhsin Jamil, *Mengelola Konflik Membangun Damai: Teori, Strategi Dan Implementasi Resolusi Konflik [et. Al]* (Walisongo Mediation Centre, 2007), 53.

²⁸ Penny Kurnia Putri, "Manajemen Konflik Dan Resolusi Konflik: Sebuah Pendekatan Terhadap Perdamaian," *Papua Journal of Diplomacy and International Relations* 2, no. 1 (May 2022): 16–34, <https://doi.org/10.31957/pjdir.v2i1.1945>.

²⁹ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*, 177.

situasi konflik. Keempat, untuk merealisasikan strategi konflik maka dirumuskan taktik-taktik atau teknik yang mempengaruhi lawan konflik untuk menghasilkan keluaran konflik sebagaimana tujuan konflik yang ditetapkan.³⁰

Dalam analisis SWOT, Wirawan tidak menjelaskan secara spesifik cara identifikasi kondisi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta kondisi eksternal yang merupakan peluang dan ancaman sehingga untuk memperjelas asumsi SWOT dalam organisasi, maka digunakan pendekatan lainnya untuk memperjelas kerangka analisis SWOT yang dilakukan. Affandy³¹ menjelaskan bahwa dalam konteks organisasi dakwah, kekuatan adalah kualitas produk dan layanan dakwah untuk menjawab problematika mitra dakwah, sebaliknya kelemahan berarti kualitas produk dan layanannya yang kurang diminati dan tidak mampu menjadi solusi bagi mitra dakwah. Peluang merupakan kondisi eksternal yang mendukung mitra dakwah untuk mengakses layanan dakwah, sebaliknya ancaman merupakan kondisi eksternal yang menghambat mitra dakwah untuk mengakses produk dan layanan dakwah. Berdasarkan penjelasan sebab-sebab konflik organisasi dengan masyarakat, terdapat kondisi-kondisi seperti ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga, perbedaan pandangan organisasi dengan masyarakat, kebutuhan masyarakat yang tidak dipenuhi atau terhalangi oleh organisasi, identitas masyarakat yang terancam, kesalahpahaman, ketidakadilan dan ketidaksetaraan, serta sebab lainnya.

Jika dihubungkan dengan antisipasi konflik, maka kekuatan dan kelemahan misalnya berkaitan dengan kemampuan internal organisasi untuk membentuk kepercayaan masyarakat terhadap lembaga, memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap lembaga, mengatasi kesalahpahaman dengan masyarakat, menyikapi masyarakat secara adil, serta mengakomodasi identitas/kekhasan yang dimiliki masyarakat. Sedangkan peluang dan ancaman yakni berkaitan dengan kondisi eksternal, baik dari pihak yang berpotensi konflik dengan masyarakat maupun pihak lain yang bisa mengintervensi upaya antisipasi konflik yang dilakukan oleh organisasi.

Dalam kajian ini, setelah analisis SWOT tidak ada tahap menentukan tujuan keluaran konflik karena dalam antisipasi konflik, tujuan antisipasi konflik sudah menjadi asumsi dasar, yakni mengantisipasi agar tidak terjadi konflik atau jika terjadi konflik bisa mengurangi efek negatif yang ditimbulkan bagi organisasi. Berikutnya, setelah analisis SWOT dilakukan, dirumuskan strategi antisipasi konflik atau pola interaksi konflik yang didalamnya ada metode antisipasi konflik sendiri atau intervensi pihak ketiga dan pemilihan gaya antisipasi konflik.

Thomas dan Kilmann dalam Wirawan menjelaskan bahwa ada lima jenis gaya manajemen konflik atau pola perilaku seseorang dalam menghadapi konflik yakni kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan mengakomodasi.³² Gaya kompetisi berorientasi pada kekuasaan, pihak yang menggunakan gaya ini merasa mempunyai kekuasaan untuk memaksakan sesuatu pada lawan konfliknya. Gaya kolaborasi, bertujuan untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik dengan tujuan untuk menciptakan solusi integratif dan tujuan kedua belah pihak penting untuk dikompromikan, selain itu kedua belah pihak

³⁰ Ibid., 146–47.

³¹ Shofyan Affandy, "Implementasi Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah," *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (June 2022): 179–94, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.

³² Ibid., 140–142.

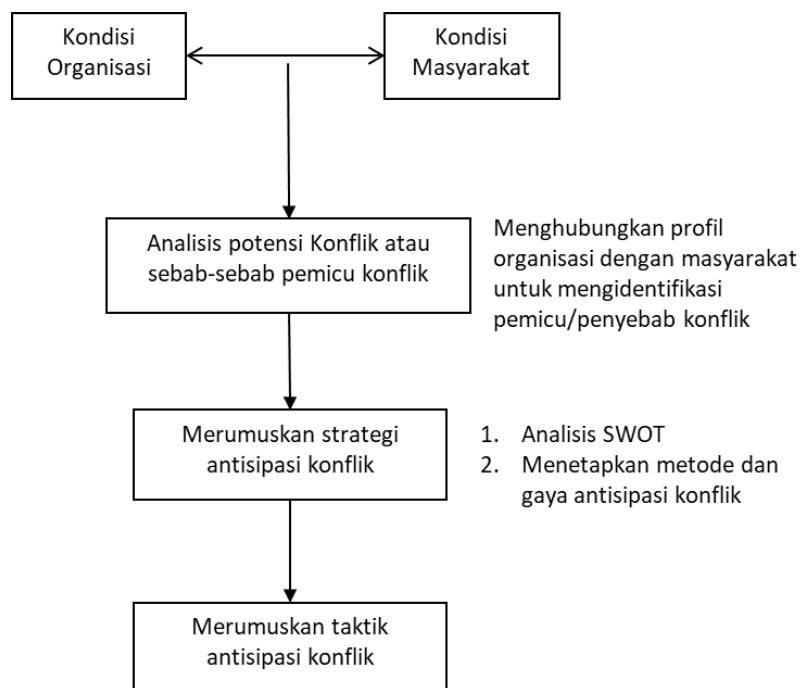
tidak mempunyai cukup kekuatan atau sumber daya untuk memaksa kehendak pihak lain demi mencapai tujuannya. Gaya kompromi, yakni mencari alternatif titik tengah untuk memuaskan sebagian keinginan pihak yang terlibat konflik. Kompromi dilakukan untuk mencapai solusi sementara atas masalah yang kompleks. Selain itu, kedua belah pihak mempunyai sumber daya yang sama, serta tujuan yang hampir sama. Gaya mengakomodasi, yakni cenderung mengabaikan kepentingannya dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konflik. Gaya menghindar, yakni menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat, atau menarik diri dari konflik yang merugikan. Pilihan sikap ini didasarkan atas kondisi dikarenakan ada objek konflik lain yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian. Potensi biaya yang dibutuhkan untuk memenangkan konflik lebih besar dari nilai solusinya. Objek konflik juga tidak mungkin dimenangkan karena memiliki kekuasaan dan sumber daya yang rendah.³³ Jika dihubungkan dengan antisipasi konflik antara organisasi dengan masyarakat yang berorientasi mengantisipasi agar konflik tidak terjadi atau jika tidak terhindarkan, organisasi bisa mencari cara untuk mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan, maka alternatif gaya kompetisi yang menggunakan gaya kompetisi atau memaksakan sesuatu pada lawan konflik harus dihindari karena tidak sejalan dengan tujuan antisipasi konflik. Sedangkan gaya lainnya seperti kolaborasi, kompromi, akomodasi, maupun menghindar bisa menjadi alternatif pilihan untuk mengantisipasi konflik.

Setelah strategi antisipasi konflik ditetapkan, maka berikutnya dirumuskan taktik atau teknik yang digunakan untuk menjalankan strategi antisipasi konflik. Wirawawan menjelaskan beberapa gambaran taktik-taktik yang bisa digunakan di antaranya:³⁴ 1. Persuasif rasional, yakni memengaruhi lawan konflik dengan mengemukakan data, fakta, informasi, hukum, teori ilmu pengetahuan, etika, dan/atau pengalaman masa lalu yang baik maupun buruk; 2. Taktik legitimasi, dengan menunjukkan posisi tertentu secara sah, menunjukkan bahwa pihak tersebut mempunyai hak untuk menyusun dan melaksanakan kebijakan tertentu; 3. Taktik permintaan inspirasional, yakni dengan mengemukakan nilai, norma, harga diri, dan kesatuan organisasi untuk membangkitkan emosi, motivasi, dan cita-cita bersama; 4. Taktik mengooptasi, yakni dengan mengikutsertakan lawan konflik dalam merencanakan atau melaksanakan suatu keputusan sehingga akan menghentikan tentangan atau sikap negatifnya. Keikutsertaan tersebut bisa dalam bentuk memberikan jabatan, posisi, atau peran tertentu pada pihak lawan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi; 5. Taktik pertukaran, memberikan janji untuk memberikan sesuatu atau tidak memberikan sesuatu sebagai imbalan jika lawan konflik berperilaku tertentu atau memberikan sesuatu. Taktik ini menciptakan solusi kompromi atau kolaborasi; 6. Taktik mencari teman, umumnya dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan kekuasaan atau posisinya lebih lemah dari lawan konfliknya. Tujuan dari mencari teman adalah memperbesar kekuatan untuk menghadapi lawan konfliknya; 7. Taktik menahan diri atau diam, tidak memberikan respons terhadap tindakan lawan konflik atau menunda tindakan tertentu sebagai bentuk strategi menghadapi konflik; 8. Taktik menangis dan menghimbau, yaitu menunjukkan ketidakberdayaan untuk memperoleh rasa simpati, belas kasihan, atau dukungan dari pihak ketiga sehingga posisi pihak yang berkonflik menjadi lebih kuat; 9. Taktik mengancam, yaitu memberikan ancaman akan melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan tertentu agar lawan konflik mengubah sikap atau

³³ Ibid., 140–142.

³⁴ Ibid., 146–47.

perilakunya.; 10. Taktik berbohong, yaitu memberikan informasi yang tidak benar, menghindari penyampaian informasi, atau memilih diam ketika ditanya mengenai suatu hal demi melindungi kepentingan diri sendiri dalam situasi konflik; 11. Taktik mengulur waktu, yaitu menunda tindakan atau respons terhadap lawan konflik untuk menenangkan diri, mengurangi tekanan, membuat lawan kehilangan momentum, atau menunggu waktu yang lebih tepat untuk mengambil tindakan.³⁵ Berdasarkan penjelasan taktik-taktik di atas, jika dihubungkan dengan taktik untuk mengantisipasi konflik antara organisasi dengan masyarakat, maka ada beberapa taktik yang tidak bisa digunakan di antaranya: 1. Taktik berbohong, secara etis jika memberikan informasi yang tidak benar untuk menghindari konflik tidak dibenarkan; 2. Taktik mengulur waktu, mengasumsikan konflik sudah terjadi sehingga pemecahannya dengan menunda tindakan untuk menenangkan diri. Jika konflik diantisipasi, maka tidak bisa menunda tindakan karena harus dilakukan antisipasi; 3. Taktik mengancam, jika diarahkan untuk antisipasi konflik juga tidak memungkinkan karena ancaman justru akan memicu konflik sedangkan tujuan taktik diarahkan untuk mengantisipasi konflik agar tidak sampai terjadi atau mengurangi dampak yang ditimbulkan; 4. Taktik menahan diri. Sedangkan taktik-taktik lainnya masih memungkinkan untuk dipilih sebagai taktik antisipasi konflik. Berikut *framework* antisipasi konflik yang digunakan:



Grafis 1 – Framework Antisipasi Konflik

³⁵ Ibid., 148–49.

Kondisi Masyarakat Sekitar UPZ X

Masyarakat di lingkup RW sekitar UPZ X merupakan masyarakat yang wilayahnya dekat dengan pusat kota. Rata-rata tingkat ekonomi masyarakat di daerah ini menengah dan menengah ke bawah, pekerjaan warganya di antaranya menjadi buruh pabrik, ojek *online*, pekerja *outsourcing*, dan berjualan di sekitar daerah tersebut. Di tiap RT cenderung banyak kelompok-kelompok informal, seperti ibu-ibu yang ngerumpi maupun duduk-duduk santai sambil berbincang di depan rumah. Adanya kelompok informal yang banyak ini membuat informasi atau opini cenderung cepat menyebar, apalagi dengan adanya ibu-ibu yang suka ghibah.³⁶

Dengan tingkat ekonomi menengah hingga menengah ke bawah, bantuan sosial menjadi hal yang menarik bagi masyarakat. Saat pembagian zakat fitrah di tahun 2024, ada kecenderungan masyarakat juga menunjukkan reaksi protes atau komplain yang diwakili oleh beberapa orang saat pembagian zakatnya tidak lagi dibagi merata ke semua warga, tetapi dikembalikan pada syari'at. Di RT 2, reaksi protes disampaikan melalui Bu RT, timbul opini negatif yang tersebar melalui kelompok-kelompok. Di RT 1 kepentingan material terlihat dari reaksi Ketua Kader Surabaya Hebat (KSH) yang vokal komplain saat ada warganya yang biasa mendapat bantuan sosial namun tidak mendapatkan bagian lagi. Di RT 4, reaksi tidak sepakat disampaikan oleh sebagian orang, terutama anggota KSH. Di RT 5, masyarakatnya dikenal paling terdepan dalam mengajukan diri sebagai penerima bantuan, namun jika ada yang tidak mendapat bagian cenderung tidak vokal komplain dan menerima.³⁷

Dalam hal keagamaan, mayoritas beragama Islam namun cenderung awam agama. Kegiatan yang aktif di masyarakat ini yakni kegiatan PKK yang didalamnya ada arisan simpan pinjam (di tiap RT), PKK tingkat RW yang kegiatannya meliputi Sekolah Orang Tua Hebat, Posyandu Keluarga, serta program PKK dari pemerintah kota. Masyarakat berpandangan bahwa seluruh kegiatan ibu-ibu dianggap sebagai bagian dari kegiatan PKK. Selain yasinan keliling, pengajian RW tersebut juga memiliki tim Rebana dan Diba'. Meskipun tinggal di perkotaan, namun kepedulian masih terlihat jika ada warga yang sakit, biasanya jika ada anggota komunitas (misalnya jamaah masjid, pengajian, atau lainnya) ada yang sakit, biasanya ada yang mengajak menjenguk). Jika ada warga yang hajatan, tidak semua "rewang", warga akan membantu jika kenal dekat atau memang dimintai tolong.³⁸

Di RW ini terdapat beberapa tokoh masyarakat, di antaranya: Pertama, Ketua RW, beliau juga merupakan pengurus UPZ X. Meskipun secara struktur formal tidak masuk dalam pengurus inti UPZ, namun beliau yang paling banyak mengurus UPZ (tidak dimasukkan sebagai pengurus formal untuk menghindari konflik dengan warga). Hubungan dengan beberapa warga sempat kurang baik, karena pengurus RW masuk dalam kepengurusan masjid, ada anggapan "serakah", RW dan wakil termasuk golongan muda dan cukup banyak gebrakan di masyarakat. Dalam perkembangannya, Ketua RW mendapatkan dukungan masyarakat karena program-program yang dijalankan memberikan manfaat bagi warga. Kedua, di setiap RT ketua RT cukup dihormati warga sebagai

³⁶ Hasil olah data Wawancara dengan RL, Konflik UPZ dengan Masyarakat RW 12, Surabaya, 6 Agustus 2025

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

pemimpin di daerah tempat tinggalnya. Pendapatnya diikuti warga, terutama yang terkait dengan kewenangan formal RT. Ketiga, Ketua Takmir masjid yang cukup dihormati, menjadi rujukan pemecahan masalah jika ada perbedaan pemikiran keagamaan. Namun, Ketua Takmir jarang ke masjid karena mengurus kurang lebih 10 masjid dan sempat jadi bahan pembicaraan warga (terutama RT 2) dimana warga tidak senang dengan Ketua Takmir yang jarang hadir menjadi imam di masjid atau memimpin saat ada pengajian yasin tahlil bapak-bapak. Keempat, Ketua Kader Surabaya Hebat (dari RT 1), merupakan orang yang vokal, termasuk pihak yang komplain dan tidak senang dengan perubahan pembagian zakat di tahun 2024. Apa yang disampaikan oleh Ketua KSH cenderung diikuti oleh seluruh anggota KSH. Ketua pengajian Perempuan Tingkat RW (warga RT 2), diikuti pendapatnya oleh jamaah pengajian perempuan. Merupakan anak dari ketua Takmir sebelumnya (Alm). Ayahnya merupakan sesepuh, sering menjadi imam dimana-mana, memimpin tahlilan yang diadakan di RW 12. Ketua pengajian ini memiliki pemikiran bahwa masjid/mushola adalah tempat untuk shalat bukan untuk jual beli/kegiatan ekonomi. Sehingga kegiatan masjid harus fokus pada kegiatan dakwah. Pengalaman masjid pernah memiliki program meletakkan kulkas di selasar masjid yang didalamnya berisi produk jualan jama'ah. Menurut ketua pengajian perempuan ini, hal tersebut tidak pantas karena masjid adalah tempat ibadah yang sifatnya sakral, sehingga seharusnya jauh dari kepentingan bisnis.³⁹

Kondisi UPZ X Surabaya

Unit Pengumpul Zakat yang selanjutnya disingkat UPZ merupakan satuan organisasi yang dibentuk BAZNAS, BAZNAS Provinsi atau BAZNAS Kabupaten/Kota untuk mengumpulkan dan menyalurkan zakat.⁴⁰ Unit Pelaksana Zakat X merupakan sub lembaga pada Masjid RW 12 di salah satu kelurahan di Surabaya yang juga berada di bawah naungan BAZNAS. Keberadaan UPZ bertujuan untuk menghimpun dana ZIS dari masyarakat dan menyalurkan hasilnya kepada masyarakat di RW 12 guna meningkatkan kesejahteraan warga sekitar (dari warga untuk warga). Secara kepengurusan, SDM UPZ X ada ketua, bendahara, sekretaris, dan SDM yang membantu dalam pengambilan hasil sedekah kencleng. Program yang dijalankan UPZ yakni program penghimpunan dan penyaluran ZIS bulan Ramadan, sedekah kencleng, dan Jumat berkah. UPZ juga berencana melakukan pengembangan program, salah satunya berkaitan dengan program ekonomi. Program telah dijalankan UPZ X di antaranya:

³⁹ Ibid.

⁴⁰ BAZNAS and root, "BAZNAS: Badan Amil Zakat Nasional," accessed August 14, 2026, <https://baznas.go.id/upz>.

Tabel 1 – Program UPZ X⁴¹

No.	Program	Keterangan Program
1.	Penghimpunan Zakat dari masyarakat	Bisa dalam bentuk beras, uang, maupun dalam bentuk bantuan lainnya. Penyaluran Zakat yang dilakukan diupayakan disalurkan kepada yang berhak menerima sesuai dengan kriteria dan syariah Islam. Kriteria tersebut di antaranya: 1) Usia dan kondisi kesehatan, baik yang masuk usia nonproduktif (60 tahun atau di atasnya) maupun usia produktif (belum 60 tahun) namun dalam keadaan sakit yang menyebabkan bisa bekerja. 2) Pendapatan, baik yang tidak memiliki pekerjaan dan biaya hidup tidak ditanggung oleh keluarga maupun memiliki pendapatan baik dari bekerja ataupun bantuan keluarga (anak) namun masih kurang mencukupi untuk kebutuhan dirinya sendiri. Sebagai tulang punggung keluarga yang pendapatannya tidak cukup untuk menghidupi keluarga. 3) Tanggungan, yakni memiliki tanggungan biaya hidup keluarga (suami/istri sakit, anak), tanggungan tempat tinggal (kos atau kontrakan), serta tanggungan hutang untuk kebutuhan pokok yang tidak mampu dilunasi.
2.	Kencleng sedekah	Tiap sebulan sekali ada pengurus (2 orang) yang mengambil hasil kencleng ke rumah warga. Setelah menerima hasil kencleng, petugas terkait mengucapkan terima kasih dan pamit. Selama ini tidak ada sistem pemberian tanda terima dan pelaporan rutin.
3.	Jumat berkah	Bantuan permakanan kepada lansia dhuafa, total sekitar 22 orang yang dibantu.

Realisasi pelaksanaan program di tahun 2025, *Pertama*, pembagian zakat, konflik akibat perubahan penerima zakat awal kali terjadi di tahun 2024. Di tahun tersebut yang sebelumnya (tahun 2023) semua warga menerima, baik yang muslim maupun non muslim, dirubah sehingga yang menerima hanya yang masuk dalam kategori kurang mampu dan muslim. Di tahun 2024, pasca perubahan pembagian zakat, banyak komplain dari masyarakat karena hasil tidak dibagi rata seperti tahun sebelumnya, selain itu non muslim juga tidak mendapatkan jatah, padahal perlu dibantu. Selain itu lebihan hasil zakat fitrah juga tidak dibagi. Pengurus UPZ menyampaikan bahwa lebihan hasil zakat tersebut disimpan untuk dibagikan kepada warga yang membutuhkan tiap bulan sampai habis. Mengatasi komplain tersebut, pengurus UPZ melakukan sosialisasi ke tiap RT melalui kelompok PKK RT, menjelaskan pendasaran pembagian zakat yang berubah dan menjelaskan pelaporan hasil program UPZ. Dari hasil sosialisasi tersebut ada 3 RT yang menerima, dan 3 RT lainnya menolak, ingin dikembalikan ke sistem pembagian yang lama. Pihak Amil UPZ menjelaskan tentang kriteria yang berhak menerima zakat, non muslim bukan masuk kriteria namun akan mendapatkan bantuan dari jatah amil zakat. Setelah Ramadan, opini mereda karena kejadiannya sudah berlalu. Di pertengahan Ramadan tahun 2025, saat mulai pendataan kembali penerima zakat fitrah ke para RT, ada sosialisasi dari BAZNAS tentang siapa saja yang berhak menerima zakat. Sosialisasi dari BAZNAS tentang siapa yang berhak mendapatkan zakat fitrah pada masyarakat dan tanya jawab tentang pembagian zakat fitrah. Dihadiri para Ketua RT, Sesepeuh

⁴¹ RL, Program UPZ, Surabaya, 13 Agustus 2025

dan Tokoh kampung. Setelah sosialisasi, ternyata masih ada RT yang mendaftarkan non muslim sebagai penerima (RT 2). Untuk meredam konflik, semua pengajuan RT dipenuhi UPZ dan untuk yang non muslim kurang mampu diambilkan dari jatah amal (untuk redam konflik). Karena cenderung menerima semua data yang diberikan, terjadi ketimpangan jumlah penerima bantuan, di mana RT 2 jumlahnya mencapai kurang lebih 110, sedangkan RT lainnya sekitar 40 penerima bantuan. Bagi mereka yang masuk kriteria penerima zakat fitrah tetapi belum masuk data bisa mengajukan kepada Amil/pengurus UPZ. Muncul opini bahwa RT 2 serakah karena banyak data yang diajukan, padahal tahun sebelumnya tidak sebanyak itu.⁴² Opini tersebut memang tidak secara langsung diarahkan pada pihak UPZ tetapi bisa memberikan efek kecemburuan dalam hal jumlah penerima bantuan.

Di tahun 2025, pembagian zakat dilakukan dengan mengundang penerima untuk datang langsung ke masjid dan menanda tangani form yang ada keterangan tidak mampu. Pihak UPZ berharap keterangan tersebut bisa menjadi edukasi pada warga tentang penerima bantuan zakat fitrah, jika mereka mampu maka seharusnya tidak berhak menerima bantuan karena penerima bantuan adalah yang masuk kategori kurang mampu.⁴³ Sisa zakat fitrah disimpan, tidak dijual (titik tengah harapan warga dan kebutuhan UPZ X). Warga tidak memperlmasalahkan jika lebihan disimpan (tidak dijual). Harapan UPZ X, beras tidak habis merata, bisa diberikan kepada warga yang sakit stroke yang kebutuhannya berkelanjutan.

Kedua, berkenaan dengan pelaksanaan program Sedekah Kencleng, total jumlah donatur sedekah kencleng kurang lebih 100 orang. Namun ada beberapa yang mengembalikan kaleng. Tiap sebulan sekali ada pengurus (2 orang) yang mengambil hasil kencleng ke rumah warga. Selama ini tidak ada sistem pemberian tanda terima, pengurus yang datang hanya ambil hasil, ucapan terima kasih. Jika ada komplain atau pertanyaan tentang penggunaan sedekah kencleng, 2 pengurus yang datang cenderung kurang menguasai kondisinya dan mengarahkan donatur yang bertanya untuk bertanya langsung pada pengurus inti UPZ. Sempat muncul opini berkaitan transparansi namun belum diketahui sumber pastinya. Pelaporan hasil kencleng pada warga sebelumnya belum pernah dilakukan. pelaporan pertama kali melalui buletin edisi pertama (Mei-Juni 2025) yang diberikan pada donatur Masjid, termasuk donatur Kencleng. Sebelumnya belum ada pelaporan pada donatur. Isi buletin tersebut tidak semuanya berkaitan dengan pelaporan keuangan Masjid (termasuk UPZ) tetapi juga program dan kegiatan masjid X.

Ketiga, program Jumat Berkah dalam bentuk permakanan rutin diberikan pada 22 orang lansia dhuafa. Sebenarnya permintaan bantuan permakanan cukup banyak, namun yang bisa dipenuhi UPZ saat ini hanya untuk 22 orang saja, namun tidak menutup kemungkinan jika jumlah donatur Jumat berkah bertambah, warga penerima Jumat berkah juga bisa bertambah. Sempat muncul opini makanannya kurang layak karena ada lauk ayam yang tertinggal di dalam makanan yang diberikan, pihak UPZ juga telah meminta maaf dan akan memperbaiki kedepannya.

⁴² RL, Pelaksanaan Program UPZ, Surabaya, 13 Agustus 2025

⁴³ CA, Pelaksanaan Program UPZ, Surabaya, 22 Agustus 2025

Analisis Potensi Konflik UPZ X dengan Masyarakat Sekitar

Masyarakat sekitar UPZ X merupakan masyarakat dengan rata-rata tingkat ekonomi menengah dan menengah ke bawah yang berkepentingan dalam mendapatkan bantuan material dari UPZ X. UPZ X yang melakukan penghimpunan dan pendistribusian zakat kepada masyarakat diharapkan bisa memberikan manfaat bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan *track record* sebelumnya, ketidakmerataan pembagian zakat memicu reaksi dalam bentuk opini-opini negatif yang mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap UPZ. Meskipun opini mereda pasca pembagian zakat di tahun 2025, namun muncul opini lain bahwa RT 2 serakah karena jumlah penerimanya jauh lebih banyak dibandingkan RT lainnya dan tidak dipilah lagi oleh pihak RT tersebut. Jika ada momentum pembagian zakat tahun berikutnya dan kondisinya sama dengan tahun 2025, kemungkinan besar warga akan komplain kembali dan akan memunculkan opini negatif berkaitan dengan pembagian zakat. Opini tersebut akan mempengaruhi kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan zakat fitrah/infak/sedekahnya pada UPZ.

Dalam melaksanakan program sedekah kenceng, sempat muncul opini berkaitan transparansi namun belum diketahui sumber pastinya. Saat melakukan pengambilan hasil kenceng, 2 pengurus yang datang cenderung kurang menguasai jika ada komplain atau pertanyaan tentang penggunaan kenceng biasanya tidak bisa dijawab dan diarahkan untuk bertanya pada pengurus inti UPZ. Kondisi ini memang belum menimbulkan reaksi yang besar dari masyarakat atau para donatur, namun jika terus menerus tidak ada transparansi dan pelayanan yang lebih baik, berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat untuk menjadi donatur kenceng sehingga tidak melanjutkan sedekah kenceng.

Dalam program Jumat berkah, sempat ada tetangga penerima Jumat berkah yang komplain di grup warga bahwa ada yang tidak mendapat lauk ayam di makanannya dan menyampaikan agar memberikan makanan yang layak. Pengurus sudah menyampaikan permohonan maaf dan akan mengevaluasi pembagian makanan Jumat berkah. Kejadian lauk tertinggal dalam kotak makanan Jumat berkah memang bersifat kasuistik, namun jika sampai terulang kembali akan berpotensi dipermasalahkan oleh warga yang komplain tersebut/penerima Jumat berkah/warga lainnya.

Berkenaan dengan pengembangan program di bidang ekonomi, sebelumnya sempat ada komplain dari salah seorang tokoh masyarakat (ketua pengajian perempuan) yang tidak senang jika area dalam masjid menjadi tempat jual beli karena bisa menghilangkan kesakralan masjid sehingga masjid seharusnya jauh dari kepentingan bisnis. Jika UPZ membuat program ekonomi sebagai program untuk menghimpun/menyalurkan ZIS di lingkungan masjid, berpotensi dikomplain juga oleh ketua pengajian.

Berdasarkan kondisi-kondisi di atas, hal-hal yang bisa menyebabkan konflik antara UPZ X dengan masyarakat di antaranya: 1. Potensi konflik jika terjadi ketimpangan jumlah penerima bantuan zakat di bulan Ramadan; 2. Potensi ketidakmerataan penerima bantuan Jumat berkah; 3. Potensi kurangnya transparansi hasil sedekah kenceng dan pelayanan yang lebih baik; dan 4. Potensi dilakukannya pengembangan kegiatan pemberdayaan ekonomi di sekitar area masjid.

Strategi dan Taktik Antisipasi Konflik UPZ X dengan Masyarakat Sekitar

Sebelum merumuskan strategi antisipasi konflik, dilakukan analisis kondisi yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan dalam menghadapi potensi konflik dengan masyarakat, serta peluang dan ancaman dari pihak-pihak yang berpotensi konflik dengan organisasi. Kekuatan UPZ X yakni pada legitimasi formal dari BAZNAS (berada di bawah naungan BAZNAS) dan dibawah naungan Masjid X, pengurus yang amanah dan memiliki jabatan strategis di tingkat RW (pengurus RW) sehingga bisa mempengaruhi masyarakat, program yang bisa memberikan peningkatan kesejahteraan masyarakat sebagaimana kebutuhan masyarakat seperti pembagian zakat fitrah dan jumat berkah, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga telah ada sebelumnya (meskipun perlu tetap dijaga). Kelemahan UPZ X yakni pada jumlah pengurus yang terbatas dan memiliki kesibukan tinggi sehingga waktu terbatas dalam melakukan pengelolaan UPZ X, SDM petugas pengambil sedekah kenceng terbatas dalam hal kemampuan untuk memberikan pelayanan kepada donatur kenceng, membutuhkan pelatihan, serta dana yang terbatas untuk meningkatkan jumlah penerima bantuan jumat berkah.

Dari sudut pandang eksternal, terdapat peluang untuk melibatkan para RT dalam pendataan dan pemilahan warga yang kurang mampu untuk data penerima zakat seperti yang pernah dilakukan sebelumnya, terdapat saluran komunikasi warga seperti PKK, grup WA, rapat warga, kelompok ibu-ibu yang ngerumpi yang berpeluang digunakan untuk media komunikasi antisipasi konflik, warga sudah pernah diedukasi berkaitan dengan kriteria penerima zakat fitrah, dan kebutuhan masyarakat akan bantuan ekonomi yang bisa dijawab lembaga untuk meredam konflik. Selain itu, terdapat ancaman berupa hambatan dari pihak RT seperti RT 2 yang karakternya cenderung mengikuti permintaan warga dalam pendataan bantuan yang sudah pernah diedukasi pengurus UPZ X namun tetap tidak berubah dan masih ada warga yang hanya mementingkan pembagian bantuan merata tanpa memperhatikan kriteria penerima bantuan yang sesuai dengan syariat Islam sebagaimana sosialisasi dari BAZNAS.

Untuk mengatasi potensi konflik yang diakibatkan oleh tidak terpenuhinya harapan masyarakat terhadap pembagian zakat yang merata, jika dihubungkan dengan kondisi UPZ X, UPZ X bisa memenuhi harapan warga selama data yang diserahkan masuk kategori penerima zakat (bukan non muslim), jika ada warga non muslim tetap diberikan dengan mengambil jatah adil seperti yang dilakukan sebelumnya, sedangkan untuk mengatasi ketimpangan, UPZ bisa melakukan pendataan kembali bersama para RT sebelum pembagian zakat mengingat ada potensi RT 2 yang tetap menyerahkan data yang sama yang tidak sesuai dengan kriteria penerima yang telah dijelaskan pengurus sebelumnya. Agar sesuai dengan kriteria, maka data yang dikumpulkan para RT bisa dipilah lagi dan bila memungkinkan dilakukan rapat bersama untuk membahas penerima bantuan, dengan mempertimbangkan kriteria yang sesuai dan keadilan pada semua RT. Mengingat sebelumnya para RT bisa dikumpulkan untuk rapat bersama, maka hal ini masih bisa dilakukan. Dengan dibahas bersama maka tidak akan muncul potensi komplain karena hasil keputusan penerima telah disepakati bersama. Jika dihubungkan dengan strategi penyikapan konflik, maka gaya penyikapan yang dipilih termasuk gaya kompromi, yakni mencari alternatif titik tengah untuk memuaskan sebagian keinginan pihak yang terlibat konflik. Masyarakat dan UPZ X sebenarnya memiliki kesamaan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, namun teknis pembagian hasil zakatnya saja yang berbeda. UPZ tidak mungkin menerima semua permintaan

masyarakat karena ada standar pembagian zakat yang sesuai syari'at islam. Masyarakat masih bisa mendapatkan bantuan selama sesuai dengan kriteria dan pemerataannya juga tidak bermakna sama rata tetapi menyesuaikan dengan prosentase warga yang sesuai dengan kriteria penerima. Agar warga mau berkompromi, taktik yang dipilih yakni taktik mengooptasi, yakni dengan mengikutsertakan perwakilan pihak yang berpotensi konflik (perwakilan RT sebagai perwakilan warga) dalam menetapkan penerima zakat. Dengan keikutsertaan RT sebagai perwakilan warga, maka tidak akan ada lagi yang memperlmasalahkan pembagian zakat karena penerima telah disepakati bersama atau jika masih ada komplain, tidak akan dipermasalahkan karena sudah menjadi keputusan bersama. Selain itu juga digunakan taktik persuasi rasional kepada RT tentang hasil zakat fitrah yang terbatas dan jumlah yang dibantu banyak sehingga harus ada pemilahan kembali agar tepat sasaran, serta mengingatkan kembali kriteria penerima bantuan zakat seperti yang telah disampaikan sebelumnya. Persuasi rasional juga bisa dilakukan di wadah saluran komunikasi warga seperti PKK, grup WA, dan kelompok informal ibu-ibu yang suka ngerumpi untuk mengingatkan kembali tentang penerima bantuan zakat sehingga dengan hasil dana yang terbatas yang utama adalah ketepatan sasaran penerima zakat, namun mengingat adanya keterbatasan SDM untuk memikirkan teknisnya, maka UPZ X perlu merancang teknisnya agar efektif dan efisien.

Strategi yang digunakan untuk mengatasi potensi konflik karena transparansi hasil kencleng dan pelayanan yang belum baik yakni dengan gaya kompromi, mengingat tidak semuanya bisa dipenuhi oleh UPZ X. UPZ X sebelumnya telah memberikan laporan pada donatur kencleng, namun masih umum karena digabung dengan Masjid X dan belum rutin. Agar lebih transparan, laporan pada donatur kencleng bisa dibuat rutin, bisa 1 atau 2 bulan sekali, tidak perlu digabungkan dengan buletin, dibuat lebih sederhana berisi jumlah donatur kencleng berapa orang, total hasilnya, pengeluaran berisi alokasi penggunaannya secara umum pada kegiatan apa saja dan totalnya, misalnya untuk biaya operasional, biaya listrik, dll. Lembar laporan hasil kencleng yang diberikan pada warga juga dibubuhkan tanda tangan takmir, menggunakan kop masjid, stempel sehingga warga lebih percaya. Sedangkan untuk mengatasi potensi konflik yang disebabkan harapan akan pelayanan yang lebih baik tidak terpenuhi, mengingat pihak petugas kencleng ada keterbatasan kemampuan dalam menjelaskan program maupun menjawab pertanyaan-pertanyaan donatur kencleng, maka jika ada warga yang ingin tahu rincian detail bisa tetap diarahkan untuk datang ke pengurus inti. Selain itu, sebagai tambahan pelayanan terdapat alternatif UPZ X bisa memberikan lembar kirim doa pada donatur kencleng jika ada pengajian bulanan,⁴⁴ teknisnya bisa disesuaikan dengan kapasitas SDM UPZ X. Dalam strategi ini, taktik yang digunakan untuk menunjukkan transparansi dan membangun kepercayaan donatur pada petugas yakni dengan laporan tertulis sedekah kencleng dan lembar kirim doa serta penjelasan rasional disertai bukti pelaporan jika ada donatur yang bertanya kepada pengurus UPZ X.

Berkaitan dengan program Jumat Berkah, didapati data dimana dibalik komplain tetangga berkaitan dengan makanan yang kurang layak yang diberikan pada penerima Jumat berkah, sebenarnya juga ada opini berkaitan dengan penerima makanan, kenapa pihak tertentu saja yang menerima Jumat berkah, padahal permintaan Jumat berkah cukup banyak. Mengingat dana terbatas sehingga tidak memungkinkan untuk memenuhi semua permintaan. Agar tidak terjadi

⁴⁴ CA, Alternatif meningkatkan pelayanan kepada donatur Kencleng, Surabaya, 22 Agustus 2025

komplain lagi, perlu menetapkan lagi jumlah penerima bantuannya, bila perlu juga melibatkan RT untuk pendataan. Apabila jumlah permintaan melebihi kuota yang bisa disediakan UPZ X, terdapat alternatif membuat sistem penerima bantuannya bergilir. Gaya antisipasi konflik ini merupakan model kompromi, mencari titik tengah karena UPZ X tidak bisa memenuhi semua permintaan Jumat Berkah karena terbatas secara pendanaan. Taktik yang digunakan yakni persuasi rasional dengan menyampaikan kondisi keterbatasan dana untuk program Jumat Berkah kepada masyarakat agar masyarakat tidak lagi mempermasalahkan jumlah penerima Jumat Berkah.

Berkaitan dengan program UPZ X kedepan yang berkaitan dengan bidang ekonomi, sebenarnya permasalahan sebelumnya berkaitan dengan kulkas yang berisi dagangan jamaah, yang dipermasalahkan bukan program yang berkaitan dengan ekonomi, tetapi lokasinya yang berada di dalam masjid. Disini UPZ X bisa mengakomodasi kebutuhan masyarakat (gaya akomodasi), sehingga jika akan mengadakan program penghimpunan/penyaluran yang dikaitkan dengan kegiatan ekonomi, tidak mengadakannya di selasar masjid tetapi di luar area ibadah. Persoalan teknis tempat pemberdayaan ekonomi di halaman masjid atau di luar masjid masih bisa diupayakan oleh UPZ X. Sehingga taktiknya, jika kedepan ada program ekonomi, maka UPZ X menunjukkan tindakan nyata tidak menggunakan selasar masjid untuk kegiatan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Simpulan

Potensi konflik antara UPZ X dengan masyarakat sekitar berkaitan dengan program yang dijalankan di masyarakat, di antaranya: 1. Potensi konflik jika terjadi ketimpangan jumlah penerima bantuan zakat di bulan Ramadan; 2. Potensi ketidakmerataan penerima bantuan Jumat berkah; 3. Potensi kurangnya transparansi hasil sedekah kenceng; dan 4. Potensi dilakukannya pengembangan kegiatan pemberdayaan ekonomi di sekitar area masjid. Potensi-potensi konflik ini dapat menjadi pertimbangan bagi lembaga dakwah yang juga melakukan pengelolaan zakat di masyarakat untuk mengantisipasi konflik dengan masyarakat sekitar.

Strategi antisipasi konflik UPZ X dirumuskan berdasarkan kondisi internal organisasi dan masyarakat yang mendukung dan menghambat tujuan antisipasi konflik. Berdasarkan analisis strategi yang dilakukan, strategi antisipasi konflik UPZ X dengan masyarakat cenderung menggunakan gaya kompromi dan ada satu potensi konflik yang diselesaikan dengan gaya akomodatif. Kompromi dilakukan UPZ X karena tidak bisa memenuhi seluruh harapan masyarakat yang menjadi sebab konflik potensial dikarenakan adanya keterbatasan dari internal UPZ X.

Gaya kompromi digunakan untuk mengatasi potensi konflik yang disebabkan karena persoalan potensi ketimpangan jumlah penerima zakat, potensi ketidakmerataan penerima bantuan jumat berkah, dan persoalan transparansi dan pelayanan kepada donatur kenceng. Sedangkan akomodasi dapat dilakukan untuk mengantisipasi konflik jika ada program pemberdayaan ekonomi yang dilakukan di Masjid. Strategi antisipasi konflik dan taktik yang dilakukan oleh UPZ X di antaranya: 1. Melakukan pendataan kembali penerima zakat fitrah tahun depan sesuai dengan kriteria penerima zakat fitrah dengan melibatkan RT untuk rapat bersama sehingga jika sudah disepakati bersama tidak akan dipermasalahkan lagi; 2. Memberikan edukasi kembali berkaitan dengan kriteria pihak yang layak menjadi penerima bantuan zakat fitrah dengan

persuasi rasional; 3. Mendata kembali permintaan bantuan Jumat berkah, bisa melibatkan RT jika memungkinkan dan mempertimbangkan pemberian bantuan secara bergilir agar semua data yang diajukan bisa merasakan bantuan Jumat berkah; 4. Membuat pelaporan hasil kencleng yang lebih rinci dan rutin setiap bulan, terpisah dari buletin dua bulanan dengan membubuhkan tanda tangan dan lembar kirim doa saat pengajian bulanan; 5. Tidak mengadakan kegiatan pemberdayaan ekonomi di dalam masjid atau di sekitar masjid yang bisa mengganggu kegiatan ibadah di dalam masjid.

Bibliografi

- Affandy, Shofyan. "Impementasi Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah." *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (June 2022): 179–94. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.
- Baznas Kota Solok Didemo Warga, Ada Apa? n.d. Accessed July 1, 2026. <https://www.swapena.com/2024/11/baznas-kota-solok-didemo-warga-ada-apa.html>.
- BAZNAS, and root. "BAZNAS: Badan Amil Zakat Nasional." Accessed August 14, 2026. <https://baznas.go.id/upz>.
- Database Peraturan | JDIH BPK. "UU No. 23 Tahun 2011." Accessed August 14, 2026. <http://peraturan.bpk.go.id/Details/39267/uu-no-23-tahun-2011>.
- Fidori, Fidyah Apriliani, Himmatut Taqiyah, Ayyul Fariqoini, and Mualimin Mualimin. "Manajemen Konflik Dalam Organisasi Masyarakat Pendekatan Dan Praktik Dalam Konteks Islam." *Student Research Journal* 2, no. 6 (December 2024): 107–18. <https://doi.org/10.55606/srj-yappi.v2i6.1631>.
- "Gegara Zakat Fitra, Pati Akan Geruduk Kantor Basnaz Dan DPRD Bulukumba." *Sambar.Id*, May 10, 2026. <https://www.sambar.id/2026/05/gegara-zakat-fitra-pati-akan-geruduk.html>.
- Holil, Holil. "Lembaga Zakat Dan Peranannya Dalam Ekuitas Ekonomi Sosial Dan Distribusi." *Al-Infaq Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2019): 13–27.
- Husnullail, M., Risnita, M. Syahran Jailani, and Asbui. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Riset Ilmiah." *Jurnal Genta Mulia* 15, no. 2 (July 2024): 70–78.
- Jamil, M. Mukhsin. *Mengelola Konflik Membangun Damai: Teori, Strategi Dan Implementasi Resolusi Konflik [et.Al]*. Walisongo Mediation Centre, 2007.
- kumparan. "Beredar Spanduk Warga Jogja Tolak Lembaga Amil Zakat untuk Galang Dana Terorisme." Accessed August 14, 2026. <https://kumparan.com/tugujogja/beredar-spanduk-warga-jogja-tolak-lembaga-amil-zakat-untuk-galang-dana-terorisme-1vGjsGoqEOI>.
- Ma'rifah, Indriyani, and Ahmad Asroni. "Berebut Ladang Dakwah Pada Masyarakat Muslim Jawa: (Studi Kasus Terhadap Konflik Majelis Tafsir Al-Qur'an (MTA) Dan Nahdlatul Ulama (NU) Di Kabupaten Purworejo." *Jurnal Dakwah* 14, no. 2 (2013): 213–34. <https://doi.org/10.14421/jd.2013.14204>.
- Olayemi, AJANI Sodiq, and OLORUNFEMI Gbenga Samuel. "Stakeholder Theory." *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 10, no. 3 (March 2026): 1511–23. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100300103>.

- Pardi, Muh Habib Husnial. "Tuan Guru's Communication Strategy in Resolving Religious Ideological Conflict in Lombok, Indonesia." *Jurnal Ilmu Dakwah* 44, no. 1 (July 2024): 163–84. <https://doi.org/10.21580/jid.v44.1.22165>.
- Putri, Penny Kurnia. "Manajemen Konflik Dan Resolusi Konflik: Sebuah Pendekatan Terhadap Perdamaian." *Papua Journal of Diplomacy and International Relations* 2, no. 1 (May 2022): 16–34. <https://doi.org/10.31957/pjdir.v2i1.1945>.
- Putri, Rizka Naine, Herviani Herviani, Safina Safitri, and Ahmad Riadi Tanjung. "Teori Resolusi Konflik: Jenis-Jenis Konflik, Teori Kebutuhan Manusia (Human Needs Theory), Teori Identitas (Identity Theory), Dan Manajemen Konflik." *Mudabbir: Journal Research and Education Studies* 5, no. 2 (November 2025): 3204–16. <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v5i2.1888>.
- Rahim, Muhammad Rafiyy, Fikri Hamdani, and Muhammad Said. "Dakwah and Conflict Resolution in Palu City: Religious Authorities and Habib Ratan Agency : (Sunnah Living Perspective)." *PAPPASANG* 7, no. 2 (December 2025): 354–88. <https://doi.org/10.46870/jiat.v7i2.2110>.
- Raida, Astrid Marlina, and Nani Nurani Muksin. "Strategi Manajemen Krisis Public Relations Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia: Studi Kasus Fenomenologi Penerimaan Donasi McDonald's Indonesia Untuk Palestina." *Konsensus : Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum Dan Ilmu Komunikasi* 2, no. 5 (October 2025): 71–86. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i5.1248>.
- redaksi@trendhalsel.com. "Warga Desa Dowora Kecewa, Pembagian Zakat Dinilai Tak Transparan." *trendhalsel.com*, March 23, 2026. <https://trendhalsel.com/warga-desa-dowora-kecewa-pembagian-zakat-dinilai-tak-transparan/>.
- Ridoi, Ahmad. "Resolusi Konflik dalam Piagam Madinah: Sebuah Perspektif Manajemen Konflik dalam Membangun Aturan Sosial." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 2 (August 2024): 361–84. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i2.30>.
- Rohmadi, Yusup, Krisbowo Laksono, Aly Mashar, and Siti Nurlaili Muhadiyatiningasih. "Inter-Organizational Islamic Study Groups: A Collaborative Approach to Conflict Resolution in Multicultural Communities." *Indonesian Journal of Islamic Literature and Muslim Society* 9, no. 2 (2024). <https://doi.org/10.22515/islimus.v9i2.11052>.
- Solihan, Munif. "Manajemen Zakat Dalam Upaya Pengembangan Dakwah Di Indonesia." *Jurnal Manajemen Dakwah* 8, no. 1 (June 2022): 127–50. <https://doi.org/10.14421/jmd.2022.81.06>.
- Sunarso, Budi. *Resolusi Konflik Sosial*. Indramayu: Penerbit Adab, 2023.
- Swanström, Niklas, and Mikael Weissmann. *Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management and Beyond*. Uppsala : Washington, D.C: Silk Road Studies Program ; Central Asia-Caucasus Institute, 2005.
- Umar, Husein. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi, Tesis, Dan Praktik Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Wirawan. *Konflik Dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi, Dan Peneliitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009.

