

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil BAZNAS Kabupaten Kebumen

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kebumen didirikan pada tahun 2007 diresmikan oleh Bupati Kebumen Dra. Hj. Rustriningsih, M.Si dan Wakil Bupati Kebumen KH. Muhammad Nasirudin Al Mansyur. Melalui instruksi Bupati Kebumen Nomor : 01 Tahun 2008, tanggal 10 April 2008 telah dibentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di Kabupaten Kebumen. Dalam perkembangannya pada tanggal 14 Februari 2011 telah ditetapkan Perda Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat di Kabupaten Kebumen. Dengan terbitnya Perda tersebut BAZNAS Kabupaten Kebumen semakin berkembang dan eksis didalam kinerjanya.

Pada mulanya kantor sekretariat BAZNAS Kabupaten Kebumen berlokasi di Gedung Islamic Center Jl. Tentara Pelajar. Selanjutnya pada tahun 2011 telah pindah lokasi di Komplek Masjid Agung Kebumen Jl. Pahlawan No. 197, dengan harapan BAZNAS Kabupaten Kebumen lebih mudah dikenal oleh masyarakat dan dapat berkembang dengan baik, bahkan BAZNAS Kabupaten Kebumen telah ikut serta berperan dalam membantu program pengentasan kemiskinan Pemerintah Kabupaten Kebumen. Namun dengan adanya rehabilitasi serambi Masjid Agung Kebumen pada tahun 2015 untuk sementara kantor sekretariat BAZNAS

Kabupaten Kebumen pindah di Jl. Veteran No 06 Komplek Gedung Haji. Sejak tanggal 26 Maret 2018 BAZNAS Kabupaten Kebumen menempati gedung baru di Jl Arungbinang No 20 Kebumen dengan No Telp. (0287) 3881024. Dengan gedung sekretariat yang baru pelayanan para muzakki dan mustahiq dapat dilayani secara optimal.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pengelola zakat, BAZNAS Kabupaten Kebumen berlandaskan hukum pada:

- a. Undang-Undang No 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat dan Peraturan Pelaksanaannya.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Zakat dan Peraturan Pelaksanaannya.
- c. Peraturan Daerah Kab. Kebumen No. 13 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.

2. Visi dan Misi

BAZNAS Kabupaten Kebumen memiliki visi “Menjadi pengelola yang baik, amanah, adil dan profesional”. Adapun misi BAZNAS Kabupaten Kebumen yaitu:

- a. Meningkatkan kesadaran umat untuk menunaikan Zakat, Infaq dan Sodaqoh.
- b. Meningkatkan Pendayagunaan Zakat, Infaq dan Sodaqoh.
- c. Mengembangkan Managemen Pengelolaan yang amanah, transparan, dan profesional.

- d. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari Mustahiq ke Muzaki.
- e. Mengembangkan pola pentashorufan yang bersifat pemberdayaan umat.

3. Susunan Organisasi

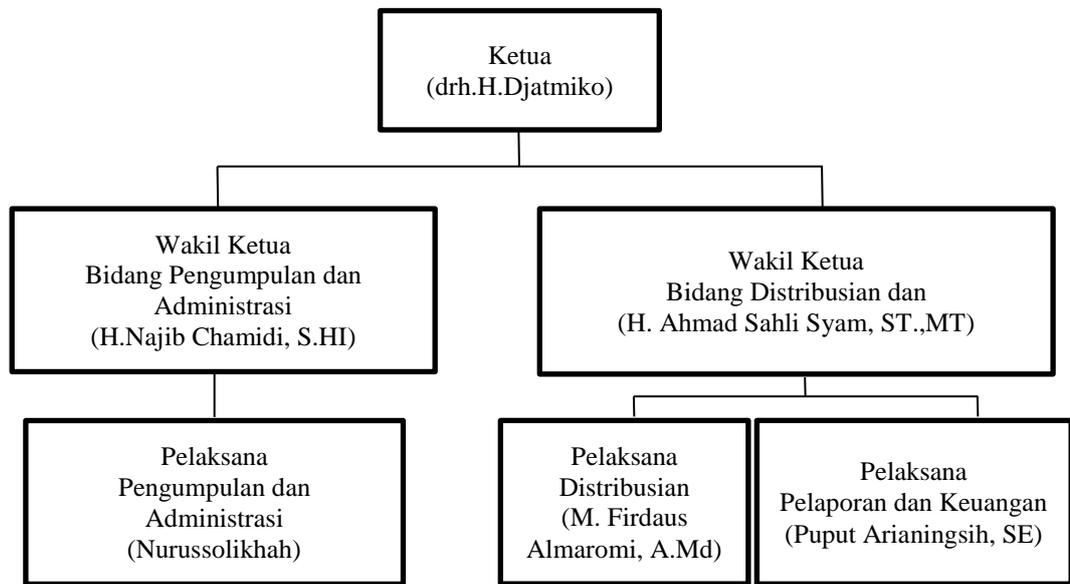
Personalia pengurus BAZNAS Kabupaten Kebumen terdiri dari unsur pimpinan dan unsur pelaksana. Pimpinan BAZNAS Kabupaten Kebumen periode 2015-2020 terdiri dari 3 orang, yang diangkat dan diberhentikan oleh Bupati Kebumen berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan PP Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan Keputusan Bupati Kebumen Nomor : 451.12/426/KEP/2015, tentang Pengangkatan Pimpinan BAZNAS Kabupaten Kebumen periode 2015-2020 dengan nama-nama sebagai berikut:

- a. Nama : drh.H.Djutmiko
Jabatan : Ketua
- b. Nama : H. Ahmad Sahli Syam, ST.,MT
Jabatan : Wakil Ketua Bidang Pendistribusian,
Pendayagunaan, Perencanaan, Keuangan dan
Pelaporan
- c. Nama : H.Najib Chamidi, S.HI
Jabatan : Wakil Ketua Bidang Pengumpulan, Administrasi,
Sumber Daya Manusia dan Umum

Untuk menunjang kegiatan BAZNAS Kabupaten Kebumen periode 2015-2020 telah diangkat pelaksana sebanyak 4 orang melalui SK Ketua BAZNAS Kabupaten Kebumen Nomor : 04/BAZNAS/VIII/2015 Tanggal 01 Agustus 2015 dan pada tanggal 01 Oktober 2018 telah diangkat pegawai kontrak melalui perjanjian kontrak kerja Nomor : 07/BAZNAS-PJ/X/2018 dengan nama-nama sebagai berikut:

- a. Nama : Puput Arianingsih, S.E
Jabatan : Pelaksana Pelaporan dan Keuangan
- b. Nama : Mus Akhmad Firdaus Almaromi, A.Md
Jabatan : Pelaksana Pendistribusian
- c. Nama : Nurussolikhah
Jabatan : Pelaksana Administrasi dan Pengumpulan
- d. Nama : Faizah Nur Laili
Jabatan : Pegawai Kontrak
- e. Nama : Anwar Sidik
Jabatan : Driver

Berikut merupakan struktur kepengurusan BAZNAS Kebumen periode tahun 2015-2020:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kepengurusan BAZNAS
Kabupaten Kebumen Periode Tahun 2015-2020**

4. Program Kerja BAZNAS Kabupaten Kebumen

Berdasarkan dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen (2018), pemanfaatan dana ZIS BAZNAS Kabupaten Kebumen diperuntukkan kepada 6 program:

a. Kebumen Sadar Zakat

Kegiatan utam program ini adalah kegiatan sosialisasi keseluruhan lapisan masyarakat seperti PNS (ASN guru dan non-guru) dan ke desa-desa dengan membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran umat muslim di Kebumen untuk menunaikan zakat, infaq dan sodaqoh manakala harta kekayaannya telah mencapai nishob.

b. Kebumen Taqwa

Guna meningkatkan ketaqwaan dan keimanan BAZNAS Kabupaten Kebumen bekerjasama dengan Kementerian Agama Kabupaten Kebumen secara terjadwal dan rutin menyelenggarakan siraman rohani kepada para PNS oleh para penyuluh agama dan para ulama pada hari-hari besar Islam, serta kepada masyarakat baik yang diselenggarakan oleh pemerintah Kabupaten Kebumen maupun BAZNAS.

c. Kebumen Peduli

Program ini dilakukan dengan cara mentashorufkan zakat, infaq dan sodaqoh kepada fakir miskin dan sabilillah di seluruh wilayah Kebumen. Program ini berupa kegiatan peduli bencana alam, peduli bantuan bedah rumah tidak layak huni bagi masyarakat miskin, dan bantuan kepada ibnu sabil. Kebumen Peduli ditujukan kepada masyarakat miskin berupa rehabilitasi rumah tidak layak huni (bedah rumah) dengan dana stimulan, korban bencana alam (tanah longsor, banjir, kekeringan, dan musibah lainnya), dan ibnu sabil.

d. Kebumen Cerdas

Program ini bertujuan untuk membantu parasiswa atau mahasiswa kurang mampu yang berprestasi dan akan melanjutkan pendidikan formal ditingkat SMA/SMK/MA dan Perguruan Tinggi. Selain itu program ini juga memberikan bantuan penunjang pendidikan bagi anak-

anak SD/MI yang kurang mampu atau miskin, beasiswa kader, dan beasiswa tahfidz.

e. Kebumen Sehat

Program ini bertujuan untuk memberikan bantuan kesehatan bagi fakir miskin, baik berupa bantuan biaya pendamping bagi warga miskin yang dirawat inap di rumah sakit, bantuan alat kesehatan bagi warga miskin yang mengalami cacat anggota tubuh (kursi roda, kruk, walker, alat bantu dengar, kaki palsu), dan pelayanan antar jemput ambulance gratis untuk du'afa.

f. Kebumen Makmur

Program ini bertujuan untuk memberdayakan ekonomi masyarakat kurang mampu yang memiliki usaha kecil dengan sistem kelembagaan kelompok dan sistem sistim infaq bergulir. Program ini memiliki falsafah ibadah dan mengajarkan masyarakat tidak hanya menerima sebagai mustahiq atau tangan dibawah tapi dengan program pemberdayaan ini masyarakat diajarkan untuk menjadi munfiq atau tangan diatas.

B. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini terdiri dari pihak pengelola BAZNAS Kabupaten Kebumen dan mustahiq di BAZNAS Kabupaten Kebumen yang menerima zakat produktif program Kebumen Makmur. Pihak pengelola BAZNAS yang menjadi responden berjumlah 6 orang, yang terdiri dari 3

orang unsur pimpinan dan 3 orang unsur pelaksana. Sedangkan mustahiq yang menjadi responden berdasarkan rekomendasi dari pihak pengelola BAZNAS berjumlah 2 orang.

Enam orang responden dari pihak pengelola BAZNAS dijadikan sebagai informan untuk mengetahui sistem manajemen yang diterapkan di BAZNAS Kabupaten Kebumen. Responden yang terlibat adalah drh.H.Djarmiko selaku ketu BAZNAS Kebumen, H. Ahmad Sahli Syam, ST.,MT selaku wakil ketua bidang pendistribusian, pendayagunaan, perencanaan, keuangan dan pelaporan, H.Najib Chamidi, S.HI selaku wakil ketua bidang pengumpulan, administrasi, sumber daya manusia dan umum, Puput Arianingsih, S.E selaku pelaksana pelaporan dan keuangan, Mus Akhmad Firdaus Almaromi, A.Md selaku pelaksana pendistribusian, dan Nurussolikhah selaku pelaksana administrasi dan pengumpulan.

Sedangkan dua orang responden merupakan mustahiq yang menerima zakat produktif program Kebumen Makmur. Adalah Mulat Isnaeni selaku ketua kelompok Mekar yang berusaha sebagai penjual pulsa dan jajanan anak. Beliau menjadi mustahiq program Kebumen Makmur sudah lebih dari 1 tahun. Selama program bantuan modal usaha dari BAZNAS Kabupaten Kebumen, beliau sudah tiga kali mendapat bantuan tersebut. Saat ini beliau sedang mengakses bantuan modal usaha sebesar Rp.1.500.000.

Kemudian Sri Wahyuni merupakan ketua kelompok Pudak Jaya yang berusaha laundry. Beliau menjadi mustahiq program Kebumen Makmur sudah lebih dari 2 tahun. Awal mebuca usaha laundry beliau pernah

meminjam modal usaha ke bank. Saat ini beliau menerima zakat produktif BAZNAS program Kebumen Makmur berupa bantuan modal usaha sebesar Rp.2.500.000.

C. Diskusi dan Pembahasan

1. Mekanisme Penghimpunan Zakat di BAZNAS Kabupaten Kebumen

Kabupaten Kebumen memiliki peraturan daerah tentang pengelolaan zakat yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen Nomor 13 Tahun 2011. Selain itu juga terdapat Instruksi Bupati Kebumen Nomor 451.2/1668/2019 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat, Infaq dan Shodaqoh pada Jajaran Pemerintahan Kabupaten Kebumen. Hal tersebut yang mejadi dasar BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam penghimpunan dana ZIS, serta menyebabkan penghimpunan dana ZIS di BZNAS Kabupaten Kebumen mengalami peningkatan. Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh pimpinan BAZNAS Kebumen drh.H.Djatismiko:

“Pada tahun 2017 perolehan dana ZIS ditargetkan mencapai Rp 4,8 miliar, sedangkan realisasinya BAZNAS Kabupaten Kebumen mampu menghimpun dana lebih besar dari target yang telah ditetapkan, yaitu sebesar Rp 5,6 miliar. Hal ini disebabkan karenan adanya Surat Edaran Bupati Kebumen yang meminta ASN untuk membayar zakat melalui BAZNAS, sehingga kesadaran ASN di jajaran Pemkab Kebumen untuk membayar zakat melalui BAZNAS mulai tumbuh.” (berdasarkan wawancara pada 27 April 2019)

Berikut ini adalah bukti peningkatan penghimpunan dana di BAZNAS Kabupaten Kebumen selama tahun 2016-2018.

Tabel 4.1
Sumber Dana BAZNAS Kabupaten Kebumen
Tahun 2016-2018

Sumber Dana	Tahun		
	2016	2017	2018
Penerimaan Zakat	3.040.494.059	5.137.557.602	5.545.669.184
Penerimaan Infaq Shodaqoh	687.319.226	1.219.200.856	866.189.466
Pengembalian Infaq Bergulir (Produktif)	100.429.000	170.195.500	299.619.000
Dana Hibah (Untuk 'Amil)	509.021.841	930.480.379	1.015.762.678
Pendapatan Lain-lain	143.875.642	50.051.918	70.647.310
Jumlah	4.481.139.768	7.507.486.255	7.797.887.639

Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, 2016-2018.

Dalam penghimpunan dana ZIS BAZNAS Kabupaten Kebumen melakukan sosialisasi zakat ke desa atau kelurahan dan lembaga-lembaga pemerintah yang ada di Kabupaten Kebumen sebagai sarana untuk meningkatkan kesadaran muzakki agar mau menyalurkan zakatnya ke BAZNAS Kabupaten Kebumen dengan cara membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ). Hal tersebut dinyatakan oleh pimpinan BAZNAS Kebumen drh.H.Djarmiko sebagai berikut:

“Pembentukan UPZ ini merupakan salah satu program atau kegiatan penghimpunan zakat di BAZNAS Kabupaten. Dimana masing-masing UPZ bertugas untuk mengumpulkan dana ZIS dan kemudian menyetorkan hasil pengumpulan ZIS ke BAZNAS. Khusus untuk UPZ desa hanya menyetorkan ZIS ke BAZNAS sebesar 30% dari seluruh pengumpulan ZIS yang diterimanya, dan sisanya yang

70% akan ditasharufkan diwilayah kerja UPZ.” (berdasarkan wawancara pada 27 April 2019).

Hal tersebut juga sesuai dengan observasi yang saya lakukan di kantor BAZNAS Kabupaten Kebumen pada tanggal 2 Mei 2019, BAZNAS Kabupaten Kebumen beserta Perangkat Pesa Tamanwinangun yang juga turut dihadiri beberapa warga Desa Tamanwinangun bersama-sama membentuk UPZ.

Model pembayaran zakat untuk UPZ dinas (lembaga), para muzakki (ASN) membayar zakat melalui bendahara masing-masing UPZ dengan cara langsung dipotong gajinya. Setelah zakat terkumpul kemudian bendahara yang akan menyetorkan penghimpunan zakatnya ke BAZNAS melalui transfer kenomor rekening BAZNAS Kabupaten Kebumen.

Berikut ini merupakan tata cara penyetoran dana ZIS melalui BAZNAS Kabupaten Kebumen:

- a. Mengisi surat pernyataan atau akad sebagai muzakki di BAZNAS Kabupaten Kebumen.
- b. Surat pernyataan tersebut digunakan sebagai dasar bendahara UPZ untuk memotong gaji muzakki (ASN) secara langsung.
- c. Bendahara UPZ menyetorkan dana ZIS secara terpisah melalui rekening bank mitra dengan mencantumkan nama SKPD/Sekolah atau ke sekretariat langsung.
- d. Penyetoran dana ZIS paling lambat pada tanggal 10 setiap bulannya.
- e. Setiap ada muzakki baru atau terjadi mutasi, maka mengisi surat pernyataan ulang.

BAZNAS Kabupaten Kebumen bekerjasama dengan 5 (lima) bank mitra dengan nomor rekening sebagai berikut :

a. Bank Jateng Cabang Kebumen

Zakat : 1 – 008 – 01684 – 9

Infaq : 1 – 008 – 01685 – 5

b. Bank Jateng Syariah Cabang Kebumen

Zakat : 5033350427

Infaq : 5033350413

c. Bank BNI

Zakat : 0706249999

Infaq : 07061721399

d. PD. BPR BKK Kebumen

Zakat : 01.101.01821

Infaq : 01.101.01820

Dana Bergulir : 01.101.02349

e. PD. BPR Kebumen

Zakat :100.01.0000538

Infaq :100.01.0003023

Sumber penghimpunan dana zakat di BAZNAS Kabupaten Kebumen terdiri dari UPZ lembaga (ASN), UPZ desa, dan perseorangan. Dalam rapat evaluasi zakat ASN tahun 2017 potensi zakat ASN di Kabupaten Kebumen sebesar Rp.1,1 M / bulan (berdasarkan pada PPT

rapat evaluasi ASN tanggal 21 November 2017). Hal ini didapat dari total keseluruhan ASN di Kabupaten Kebumen per Juli 2017 sebanyak 12.256 ASN, sedangkan ASN yang beragama Islam sebanyak 11.030 ASN. Sehingga apabila rata-rata gaji setiap ASN adalah Rp.4.000.000, maka dapat diperoleh potensi zakat ASN di Kabupaten Kebumen per Juli 2017 adalah $11.030 \times (2,5\% \times \text{Rp}4.000.000) = \text{Rp}1.103.000.000$ atau Rp1,1 M/bulan, atau Rp13,2 M/tahun.

Menurut dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, pada tahun 2017 dana zakat ASN yang berhasil dihimpun sebesar Rp4.411.221.809. Artinya, berdasarkan dari potensi zakat ASN tersebut, realisasinya BAZNAS Kabupaten Kebumen pada tahun 2017 hanya mampu menghimpun dana zakat ASN sebesar Rp4.411.221.809 atau $\pm 33\%$ dari potensi zakat ASN.

2. Mekanisme Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat di BAZNAS Kabupaten Kebumen

Pendistribusian zakat oleh BAZNAS Kabupaten Kebumen dilakukan dengan dua sistem yaitu secara reguler yang dilaksanakan setiap 3 bulan sekali di 4 tempat zona wilayah, dan dilakukan secara eksidental. BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam pendistribusian zakat berdasarkan pada, **pertama** RKAT (Rencana Kerja Anggaran Tahunan), RKAT yang disetujui oleh unsur pimpinan kemudian dituangkan dalam bentuk RKAT secara tertulis dan terperinci yang nantinya disahkan oleh BAZNAS

Provinsi, RKAT inilah yang digunakan sebagai dasar BAZNAS untuk melakukan pendistribusian zakat melalui program kerja BAZNAS Kebumen. **Kedua** berdasarkan program BAZNAS, yang meliputi program Kebumen Taqwa, Kebumen Peduli, Kebumen Cerdas, Kebumen Sehat, dan Kebumen Makmur. **Ketiga** berdasarkan ashnaf, BAZNAS Kabupaten Kebumen menyalurkan zakatnya ke 8 golongan (ashnaf). Hal tersebut dijelaskan oleh wakil ketua bidang pendistribusian BAZNAS Kebumen H. Ahmad Sahli Syam, ST., MT sebagai berikut:

“BAZNAS Kabupaten Kebumen dasarnya untuk melangkah atau melakukan suatu kegiatan itu berdasarkan visi misi kemudian ada yang namanya RKAT (Rencana Kerja Anggaran Tahunan). RKAT inilah yang nanti disetujui oleh unsur pimpinan kemudian dituangkan dalam bentuk RKAT secara tertulis dan terperinci yang nantinya disahkan oleh BAZNAS Provinsi. Nah inilah sebagai dasar BAZNAS untuk melakukan pendistribusian zakat yang meliputi program Kebumen Taqwa, Kebumen Peduli, Kebumen Cerdas, Kebumen Sehat, dan Kebumen Makmur. Itulah dasar kita dalam pendistribusian zakat, yang pertama berdasarkan RKAT, kedua berdasarkan program, dan terakhir yang tentunya tidak boleh dilanggar oleh baik peraturan maupun dasar syari agama adalah ahnaf, jadi semu program apapun itu akan diberikan atau didistribusikan untuk 8 ashnaf yaitu faqir, miskin, ‘amil, mu’alaf, riqab, gharim, fi sabilillah, dan ibnu sabil.” (berdasarkan wawancara pada 27 April 2019).

Sedangkan model pendayagunaan zakat yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam bentuk konsumtif dan dalam bentuk produktif (pengembangan ekonomi). Pendayagunaan yang bersifat konsumtif dilakukan BAZNAS Kabupaten Kebumen melalui program Kebumen Taqwa, Kebumen Peduli, Kebumen Cerdas, Kebumen Sehat. Sesuai dengan observasi yang saya lakukan di kantor BAZNAS Kabupaten Kebumen pada tanggal 27 April 2019, BAZNAS Kabupaten Kebumen

melakukan pendistribusian zakat pada program Kebumen Peduli berupa bantuan bedah rumah dan program Kebumen Sehat melalui bantuan penderita gizi buruk berupa susu formula dan uang.

Sedangkan pendayagunaan zakat yang bersifat produktif dalam bentuk pengembangan ekonomi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kebumen yaitu melalui program Kebumen Makmur. Hal ini juga sesuai dengan observasi yang saya lakukan di kantor BAZNAS Kabupaten Kebumen pada tanggal 3 Mei 2019, BAZNAS Kabupaten Kebumen melakukan pendistribusian zakat produktif pada program Kebumen Makmur untuk kelompok Pudak Jaya dan kelompok Mekar yang berjumlah 18 orang dengan total pendistribusian sebesar Rp26.5000.000.

Kategori kedua inilah yang dijadikan fokus kajian dalam penelitian ini, yang tidak lain adalah meneliti salah satu bentuk kegiatan pendayagunaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen melalui programnya yang disebut Kebumen Makmur.

Untuk mengetahui pendistribusian dana BAZNAS Kabupaten Kebumen tahun 2016-2018 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Pendistribusian Dana BAZNAS Kabupaten Kebumen
Tahun 2016

No.	Program	Jumlah (Rp)
1.	Kebumen Sadar Zakat	
	- Operasional Sosialisasi dan Pelatihan UPZ	57.979.500
	- Kunjungan Kerja	10.151.000
2.	Kebumen Taqwa	
	- Bantuan Kelembagaan TPQ/Panti	37.506.325
	- Santunan Anak Yatim/Piatu	42.042.000
	- Bantuan Keagamaan	16.000.000

	- Pentashorufan Sabilillah	412.750.000
	- Pentashorufan Mualaf	7.000.000
3.	Kebumen Peduli	
	- Pentashorufan Fakir Miskin	1.392.198.680
	- Pentashorufan Bedah Rumah	96.500.000
	- Pentashorufan Bantuan Bencana Alam	175.000.000
	- Pentashorufan Ibnu Sabil	2.250.000
	- Pentashorufan Ghorim	31.448.958
4.	Kebumen Cerdas	
	- Beasiswa Miskin	740.500.000
5.	Kebumen Sehat	
	- Penunjang Kesehatan	73.969.780
	- Pelayanan Ambulance	25.860.000
	- Alat Bantu Kesehatan	343.336.500
6.	Kebumen Makmur	
	- Bantuan Permodalan Usaha Mikro	127.000.000
7.	Lain-lain	
	- Sarana, Prasarana Sekertariat BAZNAS, dan Kegiatan Pentashorufan	520.967.758
JUMLAH		4.112.460.501

Sumber: Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, 2016

Tabel 4.3
Pendistribusian Dana BAZNAS Kabupaten Kebumen
Tahun 2017

No.	Program	Jumlah (Rp)
1.	Kebumen Sadar Zakat	
	- Sosialisasi Desa	61.350.480
	- Pelatihan UPZ Desa	6.314.000
	- Kunjungan Kerja	18.247.500
	- Pentasharufan Infaq UPZ	295.490.352
	- Pentasharufan pembangunan Rumah Zakat	825.000.000
2.	Kebumen Taqwa	
	- Bantuan Kelembagaan TPQ	20.401.000
	- Santunan Anak Yatim/Piatu	58.234.520
	- Pembinaan Keagamaan Kelompok Pemberdayaan Ekonomi	2.660.000
	- Bantuan Keagamaan	24.992.700
	- Pentashorufan Sabilillah	776.444.400
	- Pentashorufan Mualaf	9.250.000
3.	Kebumen Peduli	
	- Pentashorufan Fakir Miskin	1.101.544.300
	- Pentashorufan Bedah Rumah	262.500.000

	- Pentashorufan Bantuan Bencana Alam	118.000.000
	- Pentashorufan Ibnu Sabil	7.376.500
	- Pentashorufan Ghorim	16.902.300
4.	Kebumen Cerdas	
	- Beasiswa Miskin	1.211.000.000
	- Penunjang pendidikan	281.193.940
5.	Kebumen Sehat	
	- Penunjang Kesehatan	77.723.500
	- Alat Kesehatan	261.597.059
	- Pelayanan Ambulance	13.720.000
	- Penderita Gizi Buruk	7.909.611
6.	Kebumen Makmur	
	- Bantuan Permodalan Usaha Mikro	196.265.500
7.	Lain-lain	
	- Sarana, Prasarana Sekertariat BAZNAS, dan Kegiatan Pentashorufan	873.593.000
JUMLAH		6.416.042.328

Sumber: Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, 2017

Tabel 4.4
Pendistribusian Dana BAZNAS Kabupaten Kebumen
Tahun 2018

No.	Program	Jumlah (Rp)
1.	Kebumen Sadar Zakat	
	- Sentasharufan Pembangunan Rumah Zakat	870.000.000
	- Pelatihan UPZ Desa	8.631.500
	- Kunjungan Kerja	3.228.400
	- Pentasyarufan Infaq UPZ	858.817.799
2.	Kebumen Taqwa	
	- Bantuan Kelembagaan TPQ	66.344.980
	- Santunan Anak Yatim/Piatu	71.415.000
	- Bantuan Keagamaan	50.131.500
	- Pentashorufan Sabilillah	606.610.250
	- Pentashorufan Mualaf	4.100.000
3.	Kebumen Peduli	
	- Pentashorufan Fakir Miskin	879.850.700
	- Pentashorufan Bedah Rumah	175.470.000
	- Pentashorufan Bantuan Bencana Alam	163.600.000
	- Pentashorufan Ibnu Sabil	3.565.000
	- Pentashorufan Ghorim	33.672.000
4.	Kebumen Cerdas	
	- Beasiswa Miskin	1.030.750.000
	- Penunjang pendidikan	240.404.000

5.	Kebumen Sehat	
	- Penunjang Kesehatan	64.650.925
	- Alat Kesehatan	250.910.000
	- Pelayanan Ambulance	9.975.000
	- Penderita Gizi Buruk	950.000
6.	Kebumen Makmur	
	- Bantuan Permodalan Usaha Mikro	375.270.000
7.	Lain-lain	
	- Sarana, Prasarana Sekertariat BAZNAS, dan Kegiatan Pentashorufan	875.384.418
JUMLAH		6.643.731.472

Sumber: Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, 2018

3. Program Zakat Prodiktif BAZNAS Kabupaten Kebumen

Dalam pendistribusian dan pendayagunaan zakat produktif, BAZNAS Kabupaten Kebumen menyalurkannya melalui program Kebumen Makmur. Kegiatan utama program ini adalah pemberdayaan ekonomi masyarakat kurang mampu yang mempunyai usaha produktif tetapi tidak berdaya dalam bidang permodalan. Latar belakang program ini adalah fenomena banyaknya pedagang atau usaha kecil yang terjerat rentenir, sehingga perlu bantuan permodalan yang bersifat pemberdayaan. Penjelasan tersebut sesuai dengan keterangan Ibu Mulat Isnaeni (Neni) selaku ketua kelompok Mekar yang berusaha sebagai penjual pulsa di Desa Pejagoan Rt 02/03:

“Alhamdulillah saya sangat terbantu dengan adanya bantuan untuk modal usaha ini, makanya kita selalu bertahan dan tertib untuk berinfak supaya kedepannya dapat bantuan modal lagi untuk muterin dagangan.” (berdasarkan wawancara pada 03 Mei 2019).

Dalam pelaksanaannya program ini memberikan bantuan modal usaha tanpa bunga dari skala kecil dan secara bertahap dapat di tingkatkan permodalannya sesuai dengan perkembangan usahanya. Adapun falsafah

dari bantuan permodalan ini adalah pada saat mereka memperoleh modal mereka selaku mustahiq dan mereka diwajibkan infaq dari hasil usahanya sepersepuluh setiap bulannya dari hasil usahanya. Dengan demikian setelah selesai 10 kali infaq dinyatakan pinjaman modalnya lunas dan dapat mengusulkan permodalan lagi sebesar dua sampai lima kali lipat dari bantuan modal awal. Apabila dinilai telah mempunyai kekuatan permodalan dalam usahanya dan ingin mengembangkan usahanya lebih besar lagi maka dibimbing melalui jasa Perbankan. Hal tersebut dijelaskan oleh pimpinan BAZNAS Kebumen drh.H.Djutmiko sebagai berikut:

“Untuk nilai bantuan modal pertama dicoba dengan modal Rp.500.000/ orang untuk uji coba kejujuran dan kedisiplinan infaqnya. Apabila telah lunas 10 kali infaq, dapat mengakses modal lagi sebesar Rp.1.000.000. Setelah lunas infaq 10 kali, bila ingin mengembangkan usahanya bisa mengakses modal lagi sebesar Rp.1.500.000 dan seterusnya dapat mengakses sampai nilai Rp.2.000.000 hingga Rp.2.500.000. Apabila dinilai telah memiliki kekuatan modal, jika ingin mengembangkan usahanya lebih besar akan dibimbing dengan pinjaman perbankan.” (berdasarkan wawancara pada 27 April 2019).

Untuk mekanisme angsuran berupa infaq di dilaksanakan setiap bulan melalui setoran langsung ke kantor sekretariat BAZNAS atau melalui rekening dana bergulir BPR BKK Kebumen. Apabila penerima modal karena suatu hal meninggal dunia, maka dianggap lunas atau selesai dan tidak menjadi tanggungan ahli waris.

Dalam memberikan bantuan modal usaha BAZNAS Kabupaten Kebumen memberikan persyaratan tertentu, adapun persyaratannya sebagai berikut:

- a. Surat permohonan bantuan permodalan dari UPZ (bagi desa yang telah terbentuk UPZ) atau dari Desa (bagi desa yang belum di sosialisasi BAZNAS) yang selanjutnya diajukan kepada ketua BAZNAS Kabupaten Kebumen.
- b. Harus membentuk kelompok usaha minimal 5 orang.
- c. Melampirkan fotokopi KK dan KTP.
- d. Melampirkan foto yang bersangkutan dan foto rumah utuh tampak dari depan, samping, belakang, dan dalam.
- e. Foto usaha.
- f. Rincian belanja (RAB).

Sedangkan skema pelayanan bantuan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Survey bantuan permodalan dilaksanakan tiga hari setelah permohonan tertulis di terima BAZNAS.
- b. Pendistribusiannya dilaksanakan satu hari setelah survey dan hasil survey dinyatakan layak atau memenuhi syarat.

Tabel 4.5
Mitra/Anggota Penerima Zakat Produktif Program Kebumen
Makmur BAZNAS Kabupaten Kebumen Tahun 2016

No.	Kelompok/Individu	Jumlah Mitra
1.	Individu	32
2.	Pudak Jaya	22
3.	Bakung Sukses	33
4.	Sumber Waras	8
5.	Al Amin	19
JUMLAH		114

Sumber: Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, 2016

Tabel 4.6
Mitra/Anggota Penerima Zakat Produktif Program Kebumen
Makmur BAZNAS Kabupaten Kebumen Tahun 2017

No.	Kelompok/Individu	Jumlah Mitra
1.	Individu	17
2.	Pudak Jaya	25
3.	Bakung Sukses	21
4.	Al Amin	18
5.	Berdikari	10
6.	Panjer	5
7.	Naradipa's Craft	28
8.	Batari	8
JUMLAH		132

Sumber: Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, 2017

Tabel 4.7
Mitra/Anggota Penerima Zakat Produktif Program Kebumen
Makmur BAZNAS Kabupaten Kebumen Tahun 2018

No.	Kelompok/Individu	Jumlah Mitra
1.	Individu	19
2.	Pudak Jaya	17
3.	Bakung Sukses	35
4.	Berdikari	25
5.	Panjer	5
6.	Mekar	5
7.	Tanjung	5
JUMLAH		111

Sumber: Dokumentasi BAZNAS Kabupaten Kebumen, 2018

4. Strategi Pengelolaan Zakat Produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen

Untuk bisa memperoleh analisis terkait dengan BAZNAS Kabupaten Kebumen, baik analisis faktor internal maupun faktor eksternal maka dilakukan wawancara kepada unsur pimpinan dan unsur pelaksana di

BAZNAS Kabupaten Kebumen. Berikut ini akan diuraikan hasil analisis terkait dengan BAZNAS Kabupaten Kebumen, yaitu sebagai berikut:

a. Analisis Faktor Lingkungan Internal

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen dapat dikelompokkan menjadi *Strenghts* dan *Weakness*, diantaranya yaitu:

1) *Strenghts* (Kekuatan)

- a) Adanya regulasi hukum yang mendukung, yaitu UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, PP No. 14 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Zakat dan Peraturan Pelaksanaannya, Peraturan Baznas No. 2 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Tata Kerja UPZ.
- b) Dukungan Pemerintah Daerah melalui Surat Edaran Bupati Kebumen yang meminta ASN untuk membayar zakat melalui BAZNAS.
- c) Kemampuan SDM yang mumpuni. Semua pimpinan BAZNAS Kebumen merupakan eks karyawan PNS pemerintah kota sehingga sudah berpengalaman kerja.
- d) Letak sekretariat BAZNAS Kebumen yang strategis, berada di lingkup perkantoran.
- e) Adanya SOP yang jelas untuk setiap program pelayanan.

2) *Weakness* (Kelemahan)

- a) Belum tercapainya jumlah unsur pimpinan sesuai Peraturan Perundang-Undangan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen Nomor 13 tahun 2011 pada pasal 12 dijelaskan bahwa untuk unsur pimpinan BAZNAS tingkat Kabupaten terdiri dari 5 (lima) orang, tetapi di BAZNAS Kebumen baru terdapat 3 (tiga) orang pimpinan, sehingga dapat mengakibatkan adanya rangkap jabatan pada unsur pimpinan.
- b) Belum memiliki data base kemiskinan yang terpadu dan akurat, sehingga menyulitkan BAZNAS dalam proses pentasharufan kepada ashnaf fakir dan miskin.
- c) Kurangnya sarana mobilitas untuk pelayanan masyarakat. Khususnya mobil ambulance BAZNAS Kebumen hanya memiliki 1 unit mobil.
- d) Belum tersedianya website BAZNAS Kebumen, sehingga masyarakat sulit untuk mengakses informasi terkait dengan BAZNAS Kebumen. Masyarakat hanya mendapatkan informasi terkait BAZNAS Kebumen melalui situs berita atau koran. Jika ingin memperoleh informasi lebih detail harus mengunjungi kantor BAZNAS Kebumen terlebih dahulu.
- e) Lemahnya pengawasan, karena jumlah amil di BAZNAS Kebumen yang terbatas, sehingga dalam proses pemberdayaan belum dapat melakukan pembinaan dan pendampingan secara maksimal dalam kegiatan usaha mustahiq. Untuk melakukan

pengawasan BAZNAS Kebumen turut memerintahkan ketua UPZ desa-desa setempat.

b. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen dapat dikelompokkan menjadi *Opportunities* dan *Threats*, diantaranya yaitu:

1) *Opportunities* (Peluang)

- a) Potensi zakat yang cukup tinggi. Potensi zakat ASN sebesar Rp 1,2 miliar perbulan, potensi zakat pertanian sebesar Rp 81 miliar pertahunnya, serta mayoritas penduduk di Kabupaten Kebumen beragama Islam sehingga memberikan peluang bagi BAZNAS Kabupaten Kebumen untuk menjaring muzakki.
- b) Banyaknya jumlah desa/kelurahan yang cukup potensial untuk dibentuk UPZ. Di Kabupaten Kebumen terdapat 460 desa/kelurahan.
- c) Adanya kerja sama dengan pihak ketiga. BAZNAS Kebumen menjalin kerja sama dengan perbankan dalam bentuk CSR. Selain itu BAZNAS Kebumen menjalin kerja sama dengan Balai Latihan Kerja (BLK) dan Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) dalam bentuk pembinaan dan pelatihan kepada para mustahiq khususnya penerima zakat produktif terkait manajemen dagang, menyusun

laporan keuangan, meningkatkan produksi melalui tata cara kebersihan dan pengemasan produk, tata cara izin usaha dan lain sebagainya.

- d) Banyaknya muzakki yang bekerja sebagai pengusaha, pedagang, dan wirausaha di Kebumen.
- e) Adanya bantuan dana dari Pemkab Kebumen berupa dana hibah sebesar Rp 100.000.000,00 tiap tahunnya. Dana tersebut digunakan untuk seluruh kepentingan operasional BAZNAS selama satu tahun.

2) *Threats* (Ancaman)

- a) Kurangnya minat masyarakat untuk membayar zakat melalui BAZNAS. Masyarakat di Kabupaten Kebumen cenderung membayar zakat secara langsung pada keluarga dan tetangga terdekatnya ataupun kepada kiyai.
- b) Sulitnya kemauan pemerintah desa untuk membentuk UPZ. Sampai dengan tahun 2018 BAZNAS Kebumen telah melakukan sosialisasi pembentukan UPZ tingkat Desa/ Kelurahan sebanyak 360 Desa, sedangkan desa yang sudah membentuk UPZ baru sebanyak 237 desa.
- c) Muzakki di lingkungan kementrian atau instansi memiliki jaringan sendiri untuk menyalurkan zakatnya ke Lembaga Amil Zakat lain. Sehingga tidak semua muzakki menyalurkan zakatnya ke BAZNAS.

- d) Tingkat kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap lembaga pemerintahan. Sebagai lembaga pemerintah, hal ini berdampak kurang baik terhadap BAZNAS karena memberikan image yang kurang baik.
- e) Pemahaman masyarakat umum tentang zakat masih rendah. Kurangnya informasi seputar zakat dan pengelolaan zakat di tengah masyarakat mengakibatkan tingkat pemahaman masyarakat cenderung rendah dan beragam.

5. Strategi dan Program Alternatif

Berdasarkan matriks SWOT maka dapat dirumuskan empat macam strategi seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Matriks SWOT Strategi dan Program Alternatif

IFAS	Kekuatan/ <i>Strength</i> (S)	Kelemahan/ <i>Weaknesses</i> (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya regulasi hukum yang mendukung. 2. Dukungan Pemerintah Daerah. 3. Kemampuan SDM yang mumpuni. 4. Letak sekretariat BAZNAS Kebumen yang strategis. 5. Adanya SOP yang jelas untuk setiap program pelayanan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah unsur pimpinan terbatas. 2. Belum memiliki data base kemiskinan yang terpadu dan akurat. 3. Kurangnya sarana mobilitas untuk pelayanan masyarakat. 4. Belum tersedianya website BAZNAS Kebumen.

EFAS		5. Lemahnya pengawasan karena jumlah amil yang terbatas.
<p>Peluang/ Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi zakat yang cukup tinggi. 2. Banyaknya jumlah desa/kelurahan yang cukup potensial untuk dibentuk UPZ. 3. Adanya kerja sama dengan pihak ketiga (perbankan, balai pelatihan kerja, dinas-dinas pemerintah). 4. Banyaknya muzakki yang bekerja sebagai pengusaha, pedagang, dan wirausaha. 5. Adanya bantuan dana hibah dari Pemkab Kebumen. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerjasama dengan perbankan dalam penyaluran dana CSR. 2. Pemanfaatan tokoh BAZNAS untuk menjaring muzakki khususnya ASN. 3. Mengoptimalkan UPZ baik di lembaga pemerintah maupun di desa. 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah pegawai dan sarana mobilitas. 2. Memperluas informasi terkait BASNAS melalui website maupun media masa lainnya. 3. Menjalin kerjasama dengan balai pelatihan kerja ataupun dinas-dinas pemerintah dalam peningkatan ketrampilan usaha.
<p>Ancaman/ Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya minat masyarakat untuk membayar zakat melalui BAZNAS. 2. Sulitnya kemauan pemerintah desa untuk 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong Pemda untuk mendukung optimalisasi penghimpunan zakat. 2. Mendorong Pemda untuk memberikan 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sosialisasi 2. Membuat program perluasan penyebaran fundriser. 3. Melakukan kerja sama

<p>membentuk UPZ.</p> <p>3. Muzakki di lingkungan kementerian/instansi memiliki jaringan sendiri untuk menyalurkan zakatnya.</p> <p>4. Tingkat kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap lembaga pemerintahan.</p> <p>5. Pemahaman masyarakat umum tentang zakat masih rendah.</p>	<p>instruksi kepada Pemdes agar segera membentuk UPZ.</p> <p>3. Melakukan sosialisasi secara personal oleh SDM BAZNAS.</p>	<p>dengan kementerian sosial untuk mengetahui data kemiskinan.</p>
--	--	--

Dari matriks SWOT diperoleh beberapa alternatif strategi yang disarankan, yaitu Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, dan Strategi WT:

a. Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)

- 1) Meningkatkan kerja sama dengan pihak ketiga. BAZNAS Kebumen dapat meminta bantuan Pemda untuk memerintahkan perbankan yang berkedudukan di Kebumen agar menyalurkan dana CSR-nya melalui BAZNAS Kebumen.
- 2) Pemanfaatan tokoh BAZNAS untuk menjaring muzaki khususnya ASN mengingat semua unsur pimpinan di BAZNAS Kabupaten Kebumen merupakan eks karyawan PNS di pemerintahan, sehingga memiliki banyak jaringan di lingkungan lembaga-lembaga pemerintahan.

3) Mengoptimalkan UPZ baik di lembaga pemerintah maupun di desa. Khususnya UPZ di lembaga-lembaga pemerintahan yang mengumpulkan zakat ASN harus dioptimalkan, karena sumber dana zakat terbesar di BAZNAS Kebumen adalah zakat dari ASN.

b. Strategi ST (*Strengths – Threats*)

1) Mendorong pemerintah untuk mendukung optimalisasi penghimpunan zakat. Dalam hal ini pemerintah memiliki wewenang untuk mendukung program kerja BAZNAS Kebumen. Sehingga BAZNAS Kebumen dapat mendorong Bupati Kebumen agar menerbitkan surat perintah zakat ASN untuk melaksanakan kewajiban zakat melalui BAZNAS Kabupaten Kebumen. BAZNAS Kebumen juga dapat melaporkan ASN atau lembaga pemerintahan yang tidak disiplin membayar zakat atau tidak menyalurkan zakatnya ke BAZNAS kepada pemerintah daerah atau kepada Bupati agar Bupati dapat memberikan surat teguran yang meminta ASN untuk membayar zakat kepada BAZNAS, sehingga dengan cara itu BAZNAS Kebumen dapat optimal dalam penghimpunan zakat.

2) Mendorong Pemda untuk memberikan instruksi kepada Pemdes agar segera membentuk UPZ. Dengan adanya instruksi dari Pemerintah Daerah maka akan memudahkan sosialisasi pembentukan UPZ dan akan menambah jumlah UPZ yang aktif.

3) Melakukan sosialisasi secara personal oleh SDM BAZNAS. Dengan tersedianya SDM yang mumpuni di BAZNAS Kebumen maka dapat dimanfaatkan untuk bisa melakukan sosialisasi secara personal kepada masyarakat.

c. Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)

1) Menambah pegawai dan sarana mobilitas. BAZNAS Kebumen dapat menambah unsur pimpinan yang berpengetahuan dan berpengalaman tentang zakat agar pengelolaan zakat di BAZNAS Kebumen dapat optimal dan tidak ada rangkap jabatan. Selain itu BAZNAS Kebumen juga perlu menambah sarana mobilitas agar dapat maksimal dalam pelayanan kepada masyarakat.

2) Memperluas informasi terkait BAZNAS melalui website maupun media masa lainnya. BAZNAS Kabupaten Kebumen sebaiknya memiliki website yang aktif menyampaikan informasi tentang zakat maupun kegiatan-kegiatan BAZNAS lainnya, sehingga memudahkan masyarakat untuk mengakses informasi tentang zakat. Selain itu dengan menyampaikan informasi melalui website dan media masa lainnya juga dapat dijadikan sebagai bentuk transparansi BAZNAS kepada masyarakat, juga sebagai proses sosialisasi pada masyarakat.

3) Meningkatkan kerja sama dengan pihak ketiga. BAZNAS Kabupaten Kebumen hendaknya menjalin kerja sama dengan Balai Latihan Kerja (BLK) dan dinas-dinas pemerintah, seperti Dinas Pertanian, Dinas Perdagangan, dan lain sebagainya agar dapat membantu BAZNAS dalam memberikan pelatihan dan arahan kepada para mustahik khususnya penerima zakat produktif program Kebumen Makmur, sehingga para mustahiq memiliki keterampilan dalam mengembangkan usahanya.

d. Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

- 1) Meningkatkan sosialisasi zakat keseluruhan lapisan masyarakat misalnya dengan acara pengajian guna memberikan siraman rohani agar masyarakat dapat bertambah keimanan dan pengetahuannya tentang zakat. Sehingga masyarakat menjadi sadar akan kewajibannya untuk membayar zakat, selain itu BAZNAS juga akan lebih mudah untuk membentuk UPZ.
- 2) Membuat program perluasan penyebaran fundriser di Kebumen, misalnya dengan cara membuat konter donasi ZIS di tempat-tempat umum seperti tempat perbelanjaan, rumah sakit, dan tempat-tempat umum lainnya.
- 3) Melakukan kerja sama dengan kementrian sosial untuk mengetahui data kemiskinan, agar memudahkan BAZNAS dalam pendistribusian zakat supaya dapat tepat sasaran.

6. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFAS) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS)

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor yang telah dipaparkan sebelumnya berpengaruh terhadap pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam pengentasan kemiskinan, maka perlu dilakukan analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*). Berikut ini akan disajikan tabel hasil analisis matriks IFAS dan matriks EFAS:

Tabel 4.9

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan:			
1. Adanya regulasi hukum yang mendukung.	0,3	4	1,2
2. Dukungan Pemerintah Daerah.	0,2	4	0,8
3. Kemampuan SDM yang mumpuni.	0,3	4	1,2
4. Letak sekretariat BAZNAS Kebumen yang strategis.	0,1	3	0,3
5. Adanya SOP yang jelas untuk setiap program pelayanan.	0,1	3	0,3
Total	1		3,8

Kelemahan:			
1. Belum tercapainya jumlah unsur pimpinan sesuai Peraturan Perundang-Undangan.	0,3	1	0,3
2. Belum memiliki data base kemiskinan yang terpadu dan akurat.	0,2	1	0,2
3. Kurangnya sarana mobilitas untuk pelayanan masyarakat.	0,12	2	0,24
4. Belum tersedianya website BAZNAS Kebumen.	0,18	2	0,36
5. Lemahnya pengawasan karena jumlah amil yang terbatas.	0,2	3	0,6
Total	1		1,7

Hasil Analisis Matriks IFAS

Tabel 4.10
Hasil Analisis Matriks EFAS

Faktor-Faktor Straegi Enternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Potensi zakat yang cukup tinggi.	0,3	4	1,2
2. Banyaknya jumlah desa/kelurahan yang cukup potensial untuk dibentuk UPZ.	0,15	4	0,6
3. Adanya kerja sama dengan pihak ketiga (perbankan, balai pelatihan kerja, dan dinas-dinas pemerintah).	0,2	3	0,6
4. Banyaknya muzakki yang bekerja sebagai pengusaha, pedagang, dan wirausaha di Kebumen.	0,2	2	0,4
5. Adanya bantuan dana dari Pemkab Kebumen berupa dana hibah sebesar Rp 100.000.000,00 tiap tahunnya.	0,15	3	0,45
Total	1		3,25
Ancaman:			
1. Kurangnya minat masyarakat untuk membayar zakat melalui BAZNAS.	0,15	2	0,3
2. Sulitnya kemauan pemerintah desa untuk membentuk UPZ.	0,15	2	0,3
3. Muzakki di lingkungan kementrian/instansi memiliki jaringan sendiri untuk menyalurkan zakatnya.	0,15	2	0,3
4. Tingkat kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap lembaga pemerintahan.	0,35	1	0,35
5. Pemahaman masyarakat umum tentang zakat masih rendah.	0,2	1	0,2
Total	1		1,45

7. Penentuan Posisi Perusahaan

Langkah terakhir yaitu menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari keempat kuadran matriks SWOT dan sekaligus menentukan strategi alternatif yang sebaiknya dilakukan perusahaan berdasarkan posisi yang dimilikinya tersebut. Untuk keperluan tersebut dihitung terlebih dahulu selisih total skor antara variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan serta selisih total skor antara variabel peluang dan ancaman.

Tabel 4.11
Penentuan Posisi BAZNAS Kabupaten Kebumen

Total Skor Kekuatan Perusahaan	3,8
Total Skor Kelemahan Perusahaan	1,7
Selisih (Positif)	2,1
Total Skor Peluang Bersaing	3,25
Total Skor Ancaman Bersaing	1,45
Selisih (Positif)	1,8

Karena selisih total skor keduanya bernilai positif, yakni 2,1 dan 1,8, maka BAZNAS Kabupaten Kebumen terletak pada kuadran 1. Artinya, BAZNAS Kabupaten Kebumen sebaiknya menerapkan strategi pertumbuhan atau Strategi SO (*Strength-Opportunity*). Adapun alternatif strateginya adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kerja sama dengan pihak ketiga. BAZNAS Kebumen dapat meminta bantuan Pemda untuk memerintahkan perbankan yang

berkedudukan di Kebumen agar menyalurkan dana CSR-nya melalui BAZNAS Kebumen.

- b. Pemanfaatan tokoh BAZNAS untuk menjaring muzakki khususnya ASN mengingat semua unsur pimpinan di BAZNAS Kabupaten Kebumen merupakan eks karyawan PNS di pemerintahan, sehingga memiliki banyak jaringan di lingkungan lembaga-lembaga pemerintahan.
- c. Mengoptimalkan UPZ baik di lembaga pemerintah maupun di desa. Khususnya UPZ di lembaga-lembaga pemerintahan yaang mengumpulkan zakat ASN harus dioptimalkan, karena sumber dana zakat terbesar di BAZNAS Kebumen adalah zakat dari ASN.