

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT
PRODUKTIF DALAM UPAYA PENGENTASAN KEMISKINAN
(Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kebumen)
MANAGEMENT STRATEGY ANALYSIS OF PRODUCTIVE ZAKAT
IN REDUCING POVERTY
(Case Study at the National Amil Zakat Institution in Kebumen)**

Khikmah Rahmawati dan Homaidi Hamid, S.Ag., M.Ag

Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya, Kasihan, Bantul, 55183

E-mail : khikmahrahma@gmail.com

maidihamid@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam pengelolaan zakat produktif sebagai upaya pengentasan kemiskinan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan melakukan observasi dan wawancara kepada narasumber sebagai informan penelitian, serta data sekunder yang diperoleh dari kepustakaan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi pengelolaan zakat yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kebumen meliputi perencanaan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perencanaan strategi yaitu merumuskan strategi dengan menentukan visi dan misi BAZNAS Kabupaten Kebumen, dan pengarahannya dengan memperhatikan analisis lingkungan internal dan eksternal. Implementasi strategi yaitu dengan membuat program kerja. Sedangkan evaluasi strategi yaitu dengan menilai setiap program kerja yang telah terlaksana dengan memperhatikan target dan sasaran kerja yang ingin dicapai. Berdasarkan diagram SWOT BAZNAS Kabupaten Kebumen terletak pada kuadran I, sehingga yang menjadi prioritas untuk dilakukan adalah strategi pertumbuhan atau Strategi S-O (Strength-Opportunity), yaitu dengan cara meningkatkan kerjasama dengan perbankan dalam penyaluran dana CSR, memanfaatkan tokoh BAZNAS untuk menjaring muzakki khususnya ASN, dan mengoptimalkan UPZ baik di lembaga pemerintah maupun di desa.
Kata kunci: Strategi, pengelolaan, zakat, SWOT.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management strategy of BAZNAS Kebumen in the management of productive zakat as an effort to reduce poverty. This study uses qualitative research methods by conducting observations and interviews with interviewees as research informants, as well as secondary data obtained from the literature. Analysis of the data used in this study is a SWOT analysis. The results showed that zakat management strategies carried out by BAZNAS Kebumen included strategic planning, strategy implementation, and strategy evaluation. Strategic planning is formulating a strategy by determining the vision and mission of BAZNAS Kebumen and directing policies by taking into the internal and external environmental analysis. The implementation of the strategy is to create a work program. Then evaluating the strategy is to assess each work program that has been planned and implemented by taking into the targets and work targets to be achieved. Based on the BAZNAS Kebumen SWOT, diagram is located in quadrant 1. So the priority to do is a growth strategy or

SO (Strength-Opportunity) strategy. It is implemented by increasing cooperation with banks in channeling CSR funds, utilizing BAZNAS figures to attract muzakki, especially ASN, and optimizing UPZ in both government institutions and villages.

Keywords: Strategy, management, zakat, SWOT.

PENDAHULUAN

Zakat, infak, dan sedekah (ZIS) merupakan salah satu instrumen dalam Islam yang memiliki posisi yang sangat strategis baik dari aspek keagamaan, sosial, ekonomi, maupun kesejahteraan masyarakat. Peran strategis ini secara nyata dijelaskan di dalam Al-Qur'an dan Hadis tentang berbagai konsep pengembangan ekonomi melalui zakat, infak, sedekah, dan perdagangan. Semua hal tersebut menunjukkan bahwa ajaran Islam menawarkan nilai-nilai perekonomian dan kesejahteraan manusia baik di dunia maupun di akhirat.

Zakat merupakan salah satu rukun Islam yang utama dan wajib dilaksanakan oleh setiap muslim. Dilihat dari sisi ajaran islam, zakat memiliki dua dimensi, yaitu dimensi vertikal (*hablumminallah*) dan dimensi horizontal (*hablumminannas*). Dengan kata lain, zakat menjadi perwujudan ketaatan seorang hamba kepada Allah SWT serta sebagai perwujudan rasa kepedulian sosial untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi sesamanya. Sebagaimana tercantum dalam pasal 3 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat, bahwa pengelolaan zakat bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan pengelolaan zakat, meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.¹

Persoalan kemiskinan merupakan masalah klasik yang tidak dapat dihindarkan lagi bagi setiap negara termasuk Indonesia. Masalah kemiskinan di Kabupaten Kebumen menjadi persoalan tersendiri bagi pemerintah Kabupaten Kebumen. Berdasarkan hasil survei BPS pada tahun 2018 jumlah penduduk miskin di Kabupaten Kebumen sebanyak 208,70 ribu jiwa atau sebesar 17,47% dari jumlah penduduk sebanyak 1,195 juta jiwa.²

Dalam upaya mengurangi tingkat kemiskinan, Pemkab Kebumen perlu melakukan langkah-langkah strategis dan terintegrasi berbagai program penanggulangan kemiskina.

¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

² Badan Pusat Statisti, diakses dari <http://www.bps.go.id>, pada tanggal 7 Februari 2019 pukul 19.28 WIB

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menangani hal tersebut adalah dengan memaksimalkan potensi yang ada pada kelembagaan, yang mampu hidup di tengah-tengah masyarakat, sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi. Seperti pada lembaga filantropi yang menawarkan nilai-nilai sosial yang berperan dalam mengurus berbagai hal yang terkait dengan penghimpunan dan penyaluran dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf.

Di Indonesia terdapat lembaga filantropi yang mengurus tentang pengelola zakat. Lembaga tersebut meliputi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). BAZNAS merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional, sedangkan LAZ merupakan lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Keberadaan lembaga filantropi tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelola Zakat, yang keberadaannya diharapkan dapat mendorong terbentuknya lembaga-lembaga pengelola zakat yang profesional dan dipercaya oleh masyarakat. Dalam rangka melaksanakan pengelolaan zakat di tingkat provinsi dan kabupaten/kota maka dibentuk BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota, salah satunya yaitu BAZNAS Kabupaten Kebumen.

BAZNAS Kabupaten Kebumen berdiri sejak tahun 2007 dan menjalankan fungsinya sebagai lembaga sosial yang mengelola dana ZIS (zakat, infak, dan sedekah). Dalam perkembangannya, pada tanggal 14 Februari 2011 telah ditetapkan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat di Kabupaten Kebumen, yang dijadikan sebagai pedoman dalam pengelolaan zakat yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dan ZIS. Dengan adanya Perda tersebut BAZNAS Kabupaten Kebumen semakin berkembang dan eksis dalam kinerjanya.

Sejak awal didirikan tahun 2007 hingga Februari 2018 perolehan dana ZIS mencapai Rp 21.996.035.447, dan telah ditasyarufkan sebesar Rp 20.904.591.520.³ Menurut Ketua BAZNAS Kabupaten Kebumen, drh H Djatmiko, 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

³ www.kebumenkab.go.id, diakses pada tanggal 10 Februari pukul 21.45 WIB

telah ditetapkan, yaitu sebesar Rp 5,6 miliar. Hal ini disebabkan karena kesadaran Aparatur Sipil Negara (ASN) di jajaran Pemkab Kebumen untuk membayar zakat melalui BAZNAS mulai tumbuh. Selain itu dengan adanya Surat Edaran Bupati Kebumen sejak tanggal 3 Maret 2016 yang meminta ASN untuk membayar zakat melalui BAZNAS mengakibatkan penerimaan ZIS dari ASN naik hingga dua kali lipat lebih dibandingkan bulan-bulan sebelumnya. Jika sebelumnya rata-rata terealisasi Rp 200 juta perbulan, menjadi Rp 450 juta perbulan. Meskipun terjadi peningkatan penerimaan zakat ASN, namun masih terdapat kesenjangan antara potensi dan aktualisasi penghimpunan zakat ASN yang mencapai Rp 1,2 miliar perbulan.

Adanya kesenjangan antara potensi dan aktualisasi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Kebumen masih kurang optimal. Untuk mengatasi masalah kesenjangan tersebut, maka diperlukan adanya strategi pengelolaan zakat yang efektif dan efisien agar seluruh potensi zakat yang ada dapat digali dan dimanfaatkan secara lebih luas dan lebih terarah untuk mengentaskan kemiskinan dan menghilangkan kesenjangan sosial.

Oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada BAZNAS Kabupaten Kebumen, dimana BAZNAS Kabupaten Kebumen mengalokasikan dana zakat tidak hanya untuk kegiatan konsumtif saja, tetapi juga untuk kegiatan produktif. Salah satu program pendayagunaan zakat produktif yang terdapat di BAZNAS Kabupaten Kebumen adalah Program Kebumen Makmur. Program Kebumen Makmur adalah bentuk kepedulian kepada masyarakat miskin yang mempunyai usaha ekonomi produktif seperti para pedagang kecil yang masih mempunyai masalah kekurangan permodalan (pemulung, kaki lima, pengrajin rumah tangga, dll), bahkan banyak yang terjerat hutang rentenir. Melalui program zakat produktif (infaq bergulir) dengan sistem kelembagaan kelompok, para mustahiq yang menerima modal usaha diwajibkan untuk menginfakkan hasil usahanya sebesar 10% dari modal yang diterima tanpa bunga bukan modalnya.

Program zakat produktif yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kebumen tentunya mempunyai urgensi yang tinggi, sehingga patut untuk diteliti dan dikaji. Bagaimana pengelolaannya, darimana sumbernya, siapa yang memperolehnya, serta bagaimana syarat dan ketentuan dalam memberikan bantuan tersebut mendorong penulis untuk meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai **“Analisis Manajemen**

Strategi Pengelolaan Zakat Produktif dalam Upaya Mengentaskan Kemiskinan (Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kebumen).”

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dinyatakan dengan pertanyaan peneliti yaitu bagaimana manajemen strategi pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam upaya mengentaskan kemiskinan?

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan secara analitis tentang manajemen strategi pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam upaya mengentaskan kemiskinan.

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan dan memberikan kontribusi kepada peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen strategi pengelolaan zakat produktif dalam upaya pengentasan kemiskinan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi BAZNAS Kabupaten Kebumen dalam penyusunan manajemen strategi pengelolaan zakat produktif dalam upaya pengentasan kemiskinan.

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu Chaniago (2014) dan Widyana (2014), yang meneliti tentang strategi pemberdayaan zakat. Coryana et.al (2015), Purnamasari et.al (2017), dan Djayusman et.al (2017), yang meneliti tentang strategi penghimpunan zakat. Andini et.al (2018) yang meneliti tentang prioritas strategi dalam menjalankan kerja sama pada proses penghimpunan dan pendistribusian zakat. Nikmatuniayah et.al (2016) yang mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Semarang.

Manajemen Strategi

Secara umum strategi diartikan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan. Beberapa pakar ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategi dengan cara yang berbeda-beda. Wheelen dalam Eddy (2016: 5) menyatakan manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan suatu langkah untuk mengidentifikasi berbagai faktor untuk menciptakan suatu alternatif strategi bagi suatu organisasi. Analisis SWOT

berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).⁴

Zakat

Menurut Hafidhuiddin zakat secara etimologi mengandung beberapa makna, yaitu *al-thahāratu* (kesucian), *al-barakatu* (keberkahan), dan *al-namā* (pertumbuhan dan perkembangan). Sedangkan secara terminologi zakat merupakan sebagian harta yang wajib untuk diberikan kepada orang atau golongan yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu berdasarkan pada Al-Qur'an dan Hadis.⁵ Pengertian zakat menurut bahasa dan istilah sangat erat kaitannya, sebagaimana dijelaskan dalam QS. At Taubah ayat 103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ١٠٣

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At Taubah ayat 103)

Sedangkan pengertian zakat produktif adalah harta atau dana zakat yang diberikan kepada mustahiq (orang yang berhak menerima zakat) yang tidak dihabiskan untuk kegiatan konsumtif, akan tetapi digunakan untuk mengembangkan usaha mereka, sehingga dengan bantuan usaha tersebut mereka dapat mensejahterakan kehidupannya.⁶

Pengelolaan Zakat

Menurut Undang-Undang No 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat pada BAB 1 Ketentuan Umum Pasal 1, yang dimaksud dengan pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengorganisasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.⁷

Dalam pengelolaan zakat juga diperintahkan untuk dikelola secara kolektif, berdasarkan firman Allah dalam Q.S. At-Taubah (9) ayat 103:

⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia, 2015), hlm. 19

⁵ Didin Hafidhuiddin, *Zakat dalam Perekonomian Moderen*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hlm. 7

⁶ Asnaini, *Zakat Produktif Dalam Perspektif Hukum Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 64

⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

خُدِّ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةٌ تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ١٠٣

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-Taubah (9): 103)

Zakat memang harus dikelola secara kolektif melalui amil. Jika zakat tidak dikelola oleh amil, maka manfaat zakat akan dirasa kurang dan cenderung akan habis sesaat, yakni untuk hal-hal yang bersifat konsumtif, sehingga dana zakat tidak bisa untuk pemberdayaan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Jenis, Objek, dan Subjek Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), dengan metode analisis kualitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.⁸ Objek penelitian adalah BAZNAS Kabupaten Kebumen. Sedangkan subjek dalam penelitian ini adalah pihak BAZNAS (bidang penghimpunan, bidang distribusi, bidang pendayagunaan, dan bagian pendampingan program) dan mustahiq (khususnya penerima zakat produktif) di BAZNAS Kabupaten Kebumen.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data peneliti melakukan observasi dan wawancara kepada narasumber sebagai informan penelitian, serta data sekunder yang diperoleh dari kepustakaan. Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 15

Teknik Analisis Data

1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Alat analisis lingkungan internal yang digunakan adalah matrik IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*). Matrik IFAS digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersebut diberi bobot dengan nilai 0 sampai 1 (0 = tidak penting, 1 = sangat penting). Kemudian jumlahkan bobot kekuatan dan kelemahan sehingga total nilai bobot tersebut menjadi 1 atau 100%. Selanjutnya menghitung rating dari masing-masing faktor dengan nilai 4 (sangat kuat/sangat setuju), 3 (kuat/setuju), 2 (sedang/netral), dan 1 (lemah/tidak setuju) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai multi dari 1 sampai 4 (semakin tinggi nilainya berarti kinerja indikator tersebut tahun depan akan semakin baik dibanding pesaing utama). Sedangkan variabel yang bersifat negatif (semua variabel yang masuk kategori kelemahan) diberi nilai 1 sampai 4 (pemberian nilai rating untuk variabel kelemahan berkebalikan dengan pemberian nilai rating untuk variabel kekuatan). Selanjutnya mengalikan masing-masing bobot faktor dengan rating. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor. Terakhir menghitung total skor pembobotan. Nilai total skor ini digunakan untuk memetakan posisi organisasi pada diagram analisis SWOT. Langkah-langkah tersebut lebih jelas dijabarkan dalam tabel matrik IFAS dibawah ini:

Tabel 1.1
Matriks IFAS

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan: 1. 2. dst			
Total	1,00		
Kelemahan:			

1.			
2. dst			
Total	1,00		

Sumber: Rangkuti (2015: 27)

Selanjutnya, untuk menganalisis lingkungan eksternal adalah menggunakan matrik EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*). Matriks EFAS digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor strategis eksternal yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan peluang dan ancaman. Faktor-faktor peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi selanjutnya akan dievaluasi dengan menggunakan matrik EFAS. Hasil analisis matrik EFAS ini akan menggambarkan respon perusahaan terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk langkah-langkah menyusun matrik EFAS adalah sama dengan menyusun matrik IFAS.

2. Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis faktor internal dan eksternal maka dilanjutkan dengan analisis SWOT. Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks SWOT dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Formulasi keempat strategi tersebut adalah Strategi *Strengths Opportunities* (SO), *Strengths Threats* (ST), *Weaknesses Opportunities* (WO), dan *Weaknesses Threats* (WT).

Tabel 1.2
Matriks SWOT

IFAS EFAS	<i>Strength (S)</i> Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kekuatan Internal	<i>Weaknesses (W)</i> Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kelemahan Internal
	<i>Opportunities (O)</i> Tentukan 5-10 Faktor-Faktor	<i>Strategi SO</i> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan

Peluang Eksternal	untuk memanfaatkan peluang	dengan memanfaatkan peluang
<i>Threats</i> (T) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi untuk memperbaiki kelemahan untuk menghadapi ancaman

Sumber: Rangkuti (2015: 83)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengelolaan Zakat Produktif di BAZNAS Kabupaten Kebumen

1. Analisis Faktor Lingkungan Internal

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

a. *Strenghts* (Kekuatan)

- 1) 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.
- 2) Dukungan Pemerintah Daerah melalui Surat Edaran Bupati Kebumen yang meminta ASN untuk membayar zakat melalui BAZNAS.
- 3) Kemampuan SDM yang mumpuni. Semua pimpinan BAZNAS Kebumen merupakan eks karyawan PNS pemerintah kota sehingga sudah berpengalaman kerja.
- 4) Letak sekretariat BAZNAS Kebumen yang strategis, berada di lingkup perkantoran.
- 5) Adanya SOP yang jelas untuk setiap program pelayanan.

b. *Weakness* (Kelemahan)

- 1) 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.

- 2) Belum memiliki data base kemiskinan yang terpadu dan akurat, sehingga menyulitkan BAZNAS dalam proses pentasharufan kepada ashnaf fakir dan miskin.
- 3) Kurangnya sarana mobilitas untuk pelayanan masyarakat. Khususnya mobil ambulance BAZNAS Kebumen hanya memiliki 1 unit mobil.
- 4) 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.
- 5) 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.

2. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal

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

a. *Opportunities* (Peluang)

- 1) 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.
- 2) Banyaknya jumlah desa/kelurahan yang cukup potensial untuk dibentuk UPZ. Di Kabupaten Kebumen terdapat 460 desa/kelurahan.
- 3) 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.

- 4) Banyaknya muzakki yang bekerja sebagai pengusaha, pedagang, dan wirausaha di Kebumen.
- 5) 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.

b. *Threats* (Ancaman)

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) Muzakki di lingkungan kementerian atau instansi memiliki jaringan sendiri untuk menyalurkan zakatnya ke Lembaga Amil Zakat lain. Sehingga tidak semua muzakki menyalurkan zakatnya ke BAZNAS.
- 4) Tingkat kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap lembaga pemerintahan. Sebagai lembaga pemerintah, hal ini berdampak kurang baik terhadap BAZNAS karena memberikan image yang kurang baik.
- 5) Pemahaman masyarakat umum tentang zakat masih rendah. Kurangnya informasi seputar zakat dan pengelolaan zakat di tengah masyarakat mengakibatkan tingkat pemahan masyarakat cenderung rendah dan beragam.

Strategi dan Program Alternatif

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

Tabel 1.3
Matriks SWOT Strategi dan Program Alternatif

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Kekuatan/ <i>Strength</i> (S)</p> <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. 	<p>Kelemahan/ <i>Weaknesses</i> (W)</p> <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. 5. Lemahnya pengawasan karena jumlah amil yang terbatas.
<p>Peluang/ <i>Opportunities</i> (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- 	<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 lemaga 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

<p>dinas pemerintah).</p> <p>4. Banyaknya muzakki yang bekerja sebagai pengusaha, pedagang, dan wirausaha.</p> <p>5. Adanya bantuan dana hibah dari Pemkab Kebumen.</p>		<p>pemerintah dalam peningkatan ketrampilan usaha.</p>
<p>Ancaman/ Threats (T)</p> <p>1. Kurangnya minat masyarakat untuk membayar zakat melalui BAZNAS.</p> <p>2. Sulitnya kemauan pemerintah desa untuk 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>Strategi ST</p> <p>1. Mendorong Pemda untuk mendukung optimalisasi penghimpunan zakat.</p> <p>2. Mendorong Pemda untuk memberikan instruksi kepada Pemdес agar segera membentuk UPZ.</p> <p>3. Melakukan sosialisasi secara personal oleh SDM BAZNAS.</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1. Meningkatkan sosialisasi</p> <p>2. Membuat program perluasan penyebaran fundriser.</p> <p>3. Melakukan kerja sama dengan kementerian sosial untuk mengetahui data kemiskinan.</p>

Hasil 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 1.4
Hasil Analisis Matriks IFAS

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

Tabel 1.5
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

Penentuan Posisi Perusahaan

Berdasarkan analisis IFAS dan EFAS di atas, maka hasil perhitungan SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6
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.

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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi pengelolaan zakat yang dilakukan BAZNAS

Kabupaten Kebumen meliputi perencanaan strategi, pengimplementasian strategi, dan evaluasi strategi. Perencanaan strategi yaitu merumuskan strategi yang meliputi visi dan misi BAZNAS Kabupaten Kebumen, serta pengarahan kebijakan dengan memperhatikan analisis lingkungan internal dan eksternal. Implementasi strategi yaitu dengan membuat program kerja. Sedangkan evaluasi strategi yaitu dengan mengevaluasi setiap program kerja yang telah direncanakan dan dilaksanakan dengan memperhatikan target dan sasaran kerja yang ingin dicapai. Berdasarkan diagram SWOT BAZNAS Kabupaten Kebumen terletak pada kuadran 1, sehingga yang menjadi prioritas untuk dilakukan adalah strategi pertumbuhan atau Strategi SO (*Strength-Opportunity*), yaitu ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara meningkatkan kerjasama dengan perbankan dalam penyaluran dana CSR, memanfaatkan tokoh BAZNAS untuk menjaring muzaki khususnya ASN, dan mengoptimalkan UPZ baik di lembaga pemerintah maupun di desa.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Aan, J. (2015). *Manajemen Zakat di Indonesia dan Brunei Darussalam*. Cirebon: Nurjati Press.
- Al-Qur'anul Karim.
- Asnaini. (2008). *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eri, S. (2004). *Manajemen Zakat*. Ciputat: Institut Manajemen Zakat.
- Hafidhuddin, D. (2002). *Zakat Dalam Perekonomian Moderen*. Jakarta: Gema Insani.
- Hafidhuddin, D., dan Tanjung, H. (2008). *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Hasan, M. (2011). *Manajemen Zakat Model Pengelolaan yang Efektif*. Yogyakarta: Idea Press.
- Hunger, J.D., dan Thomas, I.W. (2003). *Manajemen Strategis, terj.* Julianto, A. Yogyakarta: Andi.
- Ilyas, S., dan Darmuin. (2009). *Manajemen Zakat*. Semarang: Walisongo Press.
- Mas'ood, M. (1997). *Politik, Birokrasi dan Pembangunan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Nasikun. (2001). *Diktat Mata Kuliah Isu dan Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan*. Yogyakarta: Magister Administrasi Publik. Universitas Gadjah Mada.
- Pasha, Mustafa Kemal. (2009). *Fiqh Islam Sesuai dengan Putusan Tarjih*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Citr Karsa Mandiri
- Qardawi, Y. (2002). *Hukum Zakat*. Jakarta: PT. Pustaka Litera Antar Nusa.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia.

- Ricky, S. G. (2002). *Manajemen Jilid 1*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Salusu. (2002). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Zuriah, Nurul. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zuhailiy, Mazhab. 1995. *Zakat: Kajian Berbagai Mazhab*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Jurnal

- Andini, K., dkk. (2018). Strategy of BAZNAS and Laku Pandai For Collecting and Distributing Zakah in Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, Vol. 10, No. 2: 417-440.
- Artis. (2017). Strategi Pengelolaan Zakat Berbasis Pemberdayaan Masyarakat Miskin pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Pekanbaru. *Jurnal Risalah*, Vol. 28, No. 2: 55-68.
- Chaniago, S.A. (2014). Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat. *Jurnal Hukum Islam*, Vol. 12, No.1: 87-101.
- Coryana I.A., dan Tanjung, H. (2015). Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Jurnal Al-Muzara'ah*, Vol 3, No. 2: 158-179.
- Djayusman, R.R., dkk. (2017). Analisis Strategi Penghimpunan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah (Studi kasus di LAZ Ummat Sejahtera Ponorogo). *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 3, No. 1: 53-74.
- Hilman, A., Anwar, S., dan Herman. (2016). Implementasi Manajemen Zakat Produktif dalam Upaya Mengentaskan Kemiskinan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 1, No. 4: 338-354.
- Mardiah, S. (2018). Manajemen Strategi BAZNAS dalam Pengelolaan Dana Filantropi. *Jurnal I-Finance*, Vol. 4. No.1: 64-83.
- Nikmatuniayah., dan M.A. Lilis (2016). Manajemen Strategis Pengelolaan Zakat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Semarang. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 01: 578-590.
- Purnamasari, D., dan Firdaus, A. (2017). Analisis Strategi Penghimpunan Zakat Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Human Falah*, Vol. 4, No. 2: 259-285.
- Widyani, H. (2014). Analisis Penanggulangan Kemiskinan Melalui Implementasi Program Dana Bergulir Badan Amil Zakat Kota Bandung. *Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman Afkaruna*, Vol. 10, No. 2: 180-201.

Dokumen

- Laporan Tahunan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kebumen Tahun 2016.

Laporan Tahunan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kebumen Tahun 2017.

Laporan Tahunan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kebumen Tahun 2018.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.

Website

<http://www.bps.go.id>.

<https://regional.kompas.com>.

www.kebumenkab.go.id

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

FORMULIR PERSETUJUAN NASKAH PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Homaidi Hamid, S.Ag., M.Ag.

NIK : 19720503199904 113 029

adalah Dosen Pembimbing Skripsi dari mahasiswa :

Nama : Khikmah Rahmawati

NPM : 20150730198

Fakultas : Agama Islam

Program Studi : Ekonomi Syariah

Judul Naskah ringkas : Analisis Manajemen Strategi Pengelolaan Zakat Produktif dalam
Upaya Pengentasan Kemiskinan (Studi Kasus pada Badan Amil
Zakat Nasional Kabupaten Kebumen)

Hasil Turnitin : 12%

Menyatakan bahwa naskah publikasi ini telah diperiksa dan dapat digunakan untuk
memenuhi syarat tugas akhir.

Yogyakarta 4 November 2019

Mengetahui,

Ketua Program Studi



De Maesyaroh, M.A.

Dosen Pembimbing Skripsi

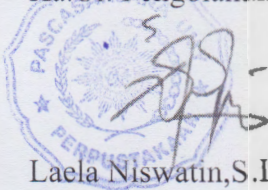
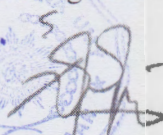
Homaidi Hamid, S.Ag., M.Ag.

Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta menyatakan bahwa Naskah Publikasi atas nama :

Nama : Khikmah Rahmawati
Prodi/Fakultas : Ekonomi Syariah/Agama Islam
NIM : 20150730222
Judul : Analisis Manajemen Strategi Pengelolaan Zakat Produktif dalam Upaya
Pengentasan Kemiskinan
Dosen Pembimbing : Homaidi Hamid, S.Ag., M.Ag.

Telah dilakukan tes Turnitin filter 1%, dengan tingkat similaritasnya sebesar **12%**.
Semoga surat keterangan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui
Ka.Ur. Pengolahan dan Layanan



Laela Niswatin, S.I.Pust.

Yogyakarta, 2019-11-02
yang melaksanakan pengecekan



Eko Kurniawan, SIP.