

Manajemen Pendayagunaan Dana Zakat Oleh Baznas Dalam Mengentaskan Kemiskinan di Kabupaten Lebak

Ahmad Latif

Ekonomi Syariah, STAI La Tansa Mashiro Indonesia

*Email korespondensi: ahmadlatif@latansamashiro.ac.id

Abstract

The Gini Index for Indonesia rose from 0.381 to 0.388 in March 2023. The issue of poverty also remains a concern, impacting roughly 25.90 million people or 9.36% of the total population. To address this problem, Baznas Lebak Regency has adopted a policy in line with Regional Regulation No. 11 of 2005 article 17. The policy focuses on adherence to religious regulations, prioritizing mustahik (eligible recipients), and seeks input from local government. The Revolving Capital Fund program at Baznas Lebak is supported by infaq and sadaqah funds, adhering to the principles of Islamic fiqh, instead of zakat funds. Baznas Lebak is positioned in quadrant V for program development, with an EFI total score of 2.68 and an EFE total score of 2.59. Based on the results of the IE Matrix, BAZNAS Lebak is in quadrant V (Maintain and Preserve) with a focus on Market Penetration and Program Development strategies.

Keywords: Utilization Management, Zakat Funds, and Baznas Lebak District

Saran sitasi: Latif, A. (2024). Manajemen Pendayagunaan Dana Zakat Oleh Baznas Dalam Mengentaskan Kemiskinan di Kabupaten Lebak. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(01), 855-865. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v10i1.11181>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v10i1.11181>

1. PENDAHULUAN

Index Gini Indonesia pada Maret 2023 berada pada level 0,388. Angka ini naik 0,007 point dibandingkan dari data September 2022 yaitu 0,381. (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2023). Data index gini tersebut terkonfirmasi dengan laporan *World Inequality Report* (Chancel et al., 2022): “bahwa kesenjangan Indonesia selama 2 dekade tidak mengalami perubahan yang signifikan. Laporan itu mencatat, selama periode 2001-2021 sebanyak 50% penduduk Indonesia hanya memiliki kurang dari 5% kekayaan rumah tangga nasional (*total household wealth*)”. Dengan kata lain, bahwa distribusi harta kekayaan masih terpusat pada segelintir elit tertentu.

Fakta tersebut diperparah dengan data kemiskinan Indonesia dari tahun ke tahun semakin meningkat. Data kemiskinan tahun 2023 berdasarkan data BPS pada Maret 2023 sebesar 9,36 persen setara dengan 25,90 juta orang. Garis kemiskinan Maret tercatat sebesar Rp 550.458/ kapita/ bulan. (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2023). Adapun konteks kemiskinan di Provinsi Banten, persentase penduduk

miskin di Provinsi Banten pada Maret 2023 sebesar 6,17 persen menurun 0,07 persen poin terhadap September 2022 namun meningkat sebesar 0,01 persen poin terhadap Maret 2022. Jumlah penduduk miskin pada Maret 2023 sebesar 826,13 ribu orang, menurun 3,53 ribu orang terhadap September 2022 namun mengalami peningkatan 12,11 ribu orang terhadap Maret 2022. (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2023).

Lebih spesifik data kemiskinan di Kabupaten Lebak berdasarkan rilis BPS Provinsi Banten sebagai berikut:

Tabel 1 Jumlah Pendudukan Miskin Kab Lebak Banten

Kabupaten	Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin			Volume
	2020	2021	2022	
Lebak	120,83	134,75	117,22	Ribu Jiwa
	9,24	10,29	8,91	Persen

Sumber: (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2023)

Bertolak dari data kesenjangan dan kemiskinan diatas, baik nasional maupun regional, menjadi sebuah tanggung jawab besar bagi umat Muslim sebagai penduduk mayoritas di Indonesia untuk berkontribusi dalam menyelesaikan problematika ekonomi.

Dalam konteks ekonomi Indonesia, berdasarkan penelitian yang dipaparkan oleh (Suryani & Fitriani, 2022), bahwa: “zakat merupakan instrument dalam ekonomi islam yang dapat memberikan pengaruh terhadap tingkah laku seorang muslim dan dapat menanggulangi kemiskinan. (Laily & Harahap, 2021),” menunjukkan bahwa indeks kesejahteraan dan kemiskinan dari model CIBEST meningkat. Nilai indeks kesejahteraan naik sebesar 36%, Indeks kemiskinan materiil turun sebesar 17%, Indeks kemiskinan spiritual turun sebesar 10%, Indeks kemiskinan absolut turun sebesar 10%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa zakat produktif Baznas SU setelah diukur dengan model CIBEST efektif yaitu mampu menaikkan kesejahteraan dan mengurangi kemiskinan. Dalam konteks pendayagunaan zakat, (Cindy Aulia Ningsih, 2021) dalam risetnya menghasilkan bahwa: “hasil pengolahan data dan penelitian diperoleh regresi linier yaitu $Y = 20,292 + 443 + 2,899$. Hasil penelitian menunjukan bahwa koefisien determinasi memiliki $R\ 0,146$ ini berarti bahwa kontribusi Pendayagunaan Zakat Produktif dan Peran Pendamping terhadap Pemberdayaan Mustahik adalah sebesar 14,6% dan hanya 85,4%% dipengaruhi oleh faktor lainnya diluar Pendayagunaan Zakat Produktif dan Peran Pendamping. Secara persial berdasarkan hasil uji t variabel Pendayagunaan Zakat Produktif (X_1) sebesar 0,062 dan bernilai positif, dengan nilai signifikan $0,659 > 0,005$ berarti Pendayagunaan Zakat Produktif memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Mustahik. Koefisien variable Peran Pendamping (X_2) sebesar 0,475 dan bernilai positif; dengan nilai signifikan sebesar $0,005 < 0,005$ berarti variable Peran Pendamping memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Mustahik.

Dalam penelitian sebelumnya, (Latif, 2021) dengan judul Optimalisasi Potensi Wakaf dalam Upaya Menumbuhkan Sosiopreneurship di Kabupaten Lebak dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, matrix IFE, EFE dan IE untuk lembaga wakaf. Dari penelitian diatas mengenai manajemen pendayagunaan dana zakat dilakukan diberbagai Baznas wilayah lain dan menggunakan pendekatan

analisis yang berbeda. Dalam penelitian ini mengambil objek pada Baznas Kabupaten Lebak bertujuan untuk mengetahui bagaimana pendayagunaan dana zakat serta kebijakan Baznas dalam mengentaskan kemiskinan serta mengukur dengan analisis matrix IFE, EFE, EI dan Analisis SWOT.

2. METODOLOGI

Dalam penelitian ini, digunakan metode penelitian kualitatif deskriptif analisis berkaitan analisis program pendayagunaan dana zakat. Metode penelitian ini juga disebut dengan metode interpretive, karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan (Sugiyono, 2020). Metode analisis yang digunakan adalah *deskriptif* yakni menjabarkan secara deskriptif berdasarkan data-data yang dikumpulkan baik bersumber dari data primer ataupun sekunder. Kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan jawaban dan kesimpulan. Pada tahap ini, sebagaimana yang telah dikemukakan diatas, penulis akan menghimpun dan mengumpulkan berbagai data yang berkaitan dengan penelitian, dengan menggunakan metode yang telah disebutkan di atas.

Mereduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2020). Dalam hal ini, penulis akan merangkum berbagai data yang telah diperoleh, baik primer maupun sekunder untuk selanjutnya diklasifikasikan sesuai dengan tema dan pola yang dibutuhkan.

Dalam penelitian ini, penulis menyajikan data setelah direduksi. Penyajian data ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Atau selain dari bentuk tersebut, penulis juga akan menyajikan data dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Hal ini dimaksudkan untuk mengorganisasikan data, sehingga tersusun dalam pola hubungan, dan akan semakin mudah dipahami.

Verifikasi data disebut juga kesimpulan. Sehingga pada tahap ini, penulis akan menyimpulkan dari data-data yang terkumpul. Namun, kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan awal yang masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Selain hal diatas, dalam penelitian ini melakukan analisis SWOT, dan menggunakan matriks EFE dan

IFE serta IE guna menganalisis kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman bagi organisasi khususnya dalam menganalisis pendayagunaan dana zakat. Serta rekomendasi strategis bagi lembaga dalam konteks ini Baznas Lebak dalam upaya meningkatkan pendayagunaan yang lebih efisien dan tepat sasaran dan tepat guna bagi mustahik sehingga benar-benar program yang digulirkan dapat mengentaskan kemiskinan. Analisis SWOT dilakukan dengan cara merumuskan empat unsur kunci dengan analisis naratif, sedangkan EFE, IFE dan IE berdasarkan pembobotan berdasarkan teori Fred R. David.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

3.1.1. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal (EFE)

Peluang

Berdasarkan hasil wawancara dan kuisioner maka yang menjadi factor-faktor peluang sebagai factor eksternal bagi Baznas Lebak diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Akses Informasi dan Komunikasi Berbasis Teknologi

Informasi dan komunikasi bagi sebuah organisasi merupakan perkara yang sangat urgent untuk mendukung meraih tujuan dan visi misi organisasi. Tidak terkecuali bagi organisasi pengelola zakat seperti Baznas Lebak. Baznas Lebak sebagai sebuah organisasi pengelola zakat bentukan pemerintah memandang bahwa pemanfaatan teknologi khususnya internet dalam mendukung sarana informasi dan komunikasi kepada masyarakat dan *stakeholders* sudah menjadi kebutuhan.

Disisi lain, perkembangan teknologi saat ini, semakin cepat, mulai dari *smartphone* yang difasilitasi jejaring sosial hingga aplikasi lainnya menjadikan komunikasi dan akses informasi semakin mudah dan cepat. Selain itu, *website* bagi sebuah organisasi sudah menjadi sarat dalam mengkomunikasikan program atau produksbeuah perusahaan dan sejenisnya.

Baznas Lebak memandang bahwa ini merupakan peluang yang sangat besar dalam menjangkau akses mustahik dan muzaki di berbagai kecamatan yang sebar di penjuru kabupaten Lebak. Peluang ini dapat dimanfaatkan dalam program penghimpunan dan distribusi khususnya pendayagunaan.

Baznas Lebak bisa dengan cepat melaporkan setiap program pendayagunaan dan aktivitasnya kepada *stakeholder* dan masyarakat luas bukan saja didalam local melainkan nasional dan tidak menutup kemungkinan internasional, tentu dengan desain website yang ‘menjual’.

b. Potensi yang bisa menjadi instrument kas Baznas

Dengan dukungan perda no. 11 tahun 2005 tentang pengelolaan zakat, surat edaran Bupati Lebak No: 451.12-Kesra/III/2011 Perihal zakat Profesi dan Fatwa MUI Provinsi Banten No: 22/MUI-BTN/FT/111/2014 tentang zakat Profesi maka peluang untuk mengoptimalkan penghimpunan akan bisa terealisasi termasuk sector atau instrument yang belum tergarap oleh Baznas seperti wakaf.

c. Kesadaran masyarakat Lebak terhadap zakat

Zakat merupakan salah satu dari rukun Islam, sehingga kesadaran masyarakat terhadap berzakat merupakan peluang yang besar, dimana proses edukasi disemua level harus dilakukan secara massif. Edukasi bila dikaitkan dengan informasi saling mendukung karena edukasi tidak diartikan dalam bentuk seminar namun bisa juga dengan cara iklan dalam berbagai peluang media cetak ataupun elektronik.

Pada saat yang sama, Baznas Lebak dituntut untuk professional dalam mengelola dan mendayagunakan dana zakat sehingga public akan menilai dan terdorong untuk menjadi muzakki.

d. Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan

Lebak dikenal sebagai salah satu kabupaten tertinggal di Provinsi Banten, pada tahun 2019 ketika beberapa desa terdampak banjir Lebak menjadi sorotan nasional, dimana salah satu desa yang memiliki jembatan gantung yang tidak layak untuk dilalui diangkat oleh media. Hal ini membuat banyak lembaga sosial dan pengelola zakat menjadikan Lebak sebagai daerah sasaran Program. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Baznas Lebak, ada beberapa program Baznas Pusat dan perusahaan yang bekerjasama. Tidak menutup kemungkinan jika peluang ini dioptimalkan mengingat ada beberapa lembaga amal zakat yang menginisiasi program di Lebak tanpa koordinasi dengan Baznas.

e. Sinergi dengan BAZ dan LAZ

Peluang ini dipandang sangat membantu Baznas dalam membuat program-program yang

lebih inovatif dan berkelanjutan terhadap keberdayaan mustahik.

f. *Program Pendayagunaan sejalan dengan Program Pemerintah*

Salah satu peluang yang dianggap strategis oleh Baznas Lebak adalah sejalan dengan program-program pemerintah daerah. Hal ini dapat memperkuat akuntabilitas Baznas terhadap muzakki dan mustahik khususnya dan umumnya calon muzakki diluar Kabupaten Lebak.

Ancaman

a. *Paradigma Negatif terhadap lembaga yang dikelola Pemerintah*

Sangat disadari oleh Baznas, masih ada ditengah masyarakat mengenai tidak profesionalnya lembaga yang dikelola pemerintah. Ini merupakan ancaman khususnya bagi calon muzakki.

b. *Pro kontra modal bergulir dengan akad pinjaman*

Sebagian masyarakat Indonesia, khususnya ulama, ekonom muslim dan praktisi zakat terjadi pro kontra dalam menyikapi modal bergulir yang bersumber dari dana zakat, sekalipun Baznas Lebak tidak menggunakan dana zakat untuk program ini, namun masyarakat memandang sama, kuncinya bagaimana Baznas mensosialisasikan kepada mustahik.

c. *Adanya standar pelaporan keuangan sesuai PSAK yang berlaku*

Laporan keuangan yang disajikan Baznas Lebak masih sederhana, dikarenakan SDM yang

tidak memadai dalam bidang akuntansi, sehingga jika ke depan terdapat Standar Akuntansi Keuangan yang dibakukan maka hal ini dianggap menjadi ancaman.

d. *Tidak adanya sanksi yang tegas bagi yang tidak berzakat*

Dari aspek penghimpunan, hal ini menjadi ancaman bagi pemasukan Baznas yang akan berakibat pada dana pendayagunaan yang sedikit.

e. *Program pemerintah yang tidak pro rakyat*

Secara umum, program pemerintah Pusat dan Daerah yang tidak pro rakyat akan berdampak pada peningkatan angka kemiskinan, pada saat yang sama masyarakat berharap zakat dengan lembaga pengelolanya dituntut untuk menuntaskan kemiskinan, padahal zakat bersinergi dengan program pemerintah karena zakat dan lembaga zakat fungsinya membantu.

f. *Kepentingan politik*

Kepentingan politik termasuk yang dianggap ancaman oleh Baznas Lebak.

g. *Program pendayagunaan tidak efektif dan efisien*

Ancaman yang sangat berbahaya bagi Baznas Lebak adalah program pendayagunaan yang tidak efektif dan efisien. Hal ini diakui oleh Ketua Baznas dan Kabid Baznas Lebak bahwa faktornya masih minim SDM muda yang focus dalam pendayagunaan khususnya pemberdayaan. Sehingga target, tujuan dan output program tidak tercapai bahkan tidak ada supervise yang kuat.

Tabel 2Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor eksternal kunci	Bobot (a)	Peringkat (b)	Nilai bobot (axb)
PELUANG			
Informasi dan Komunikasi berbasis teknologi khususnya internet	0.14	4	0.56
Potensi sumber Pendanaan Program Pendayagunaan BAZNAS exp: (CSR)	0.04	1	0.04
Kesadaran masyarakat Lebak terhadap zakat	0.08	2	0.16
Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan (Potensi Pertanian dan Perikanan)	0.14	4	0.56
Sinergi Prgram dengan BAZ dan LAZ	0.03	1	0.03
Program Pemberdayaan sejalan dengan Program Pemerintah	0.04	1	0.04
ANCAMAN			
Paradigma Negatif masyarakat terhadap lembaga yang dikelola pemerintah	0.07	2	0.14
Pro kontra modal bergulir bersumber dana zakat dengan akad pinjaman	0.04	1	0.04
Adanya standar pelaporan keuangan sesuai PSAK yang berlaku	0.12	3	0.36

Faktor-faktor eksternal kunci	Bobot (a)	Peringkat (b)	Nilai bobot (axb)
Tidak ada sanksi yang tegas bagi yang tidak berzakat	0.08	2	0.16
Program pemerintah yang tidak pro rakyat	0.04	1	0.04
Kepentingan politik	0.04	1	0.04
Program pendayagunaan tidak efektif dan efisien	0.14	3	0.42
JUMLAH	1		2.59

Sumber: Data diolah (Matriks EFE BAZNAS Lebak)

3.1.2. Analisis Faktor Lingkungan Internal (EFI)

Kekuatan

a. Brand Image Baznas Lebak

Baznas Lebak mampu memberikan pencitraan yang baik terhadap kinerja dan aktivitas pendayagunaannya. Dalam banyak kesempatan, Baznas Lebak dijadikan objek study banding bagi Baznas luar Provinsi Banten untuk sharing aktivitas baik penghimpunan maupun pendayagunaan. Misalnya, BAZNAS DKI.

b. Pengurus Baznas meliputi berbagai unsur

Beragam unsur yang menjadi pengurus Baznas menguatkan *positioning* Baznas Lebak khususnya, dalam melakukan program pendayagunaan, sehingga semua program disepakati oleh semua *stakeholder*.

c. Strategi Penghimpunan diperkuat Perda

Sudah menjadi konsekuensi bahwa lembaga pemerintah akan ditopang secara regulasi. Termasuk Baznas Lebak yang didukung oleh Perda mengenai penghimpunan dana zakat.

d. Transparansi dan Independen kepercayaan public

Baznas kabupaten Lebak selalu melibatkan semua pihak termasuk DPRD dalam melakukan aktivitas baik sebelum eksekusi program atau laporan pertanggungjawaban setelah program dilaksanakan.

e. Lembaga yang mempunyai legal formal untuk mengelola zakat

Baznas Lebak sebagai satu-satunya pengelola zakat yang legal dan diakui oleh masyarakat merupakan kekuatan yang tidak dimiliki oleh LAZ. Sehingga program pendayagunaan yang digulirkan Baznas selalu dinilai bagian dari program pemerintah.

Kelemahan

a. Manajemen Pendayagunaan dominan bersifat charity

Program pendayagunaan Baznas Lebak 83% berdasarkan laporan keuangan bersifat *charity*

yang ditujukan kepada mustahik fakir dan miskin. Berdasarkan hasil interview dengan salahsatu tokoh agama sekaligus sebagai Anggota Komisi Pengawas, alangkah tepatnya jika dana zakat itu diprioritaskan kepada mustahik yang sudah punya usaha kecil dan menengah. Sehingga tugas Baznas adalah melakukan pendampingan yang kuat.

b. Komunikasi internal SDM belum terintegrasi

Salah satu kelemahan yang harus segera di tangani adalah komunikasi internal SDM. Tidak adanya *System Operational Prosedur* (SOP) masing-masing divisi dan *job description*.

c. Akses informasi masyarakat terhadap BAZNAS

Baznas Lebak belum difasilitasi media internet seperti *website* atau media cetak lokal. Sebelum kepengurusan saat ini, Baznas Lebak sudah mempunyai tabloid bulanan, namun setelah pergantian pengurus tabloid itu tidak lagi diterbitkan. Sehingga masyarakat sulit mengakses informasi aktivitas Baznas.

d. Pengajuan bersifat klasik

Masih terdapat mekanisme klasik pengajuan proposal melalui pengurus Baznas.

e. Jabatan Rangkap

Menurut pengakuan Ketua Baznas Lebak, adanya jabatan rangkap yang dipegang oleh unsure pemerintah dampak negatifnya adalah tidak focus dalam menjalankan tugas Baznas.

f. Sistem keuangan dan pelaporan belum memenuhi SAK

Laporan keuangan Baznas belum memenuhi standar akuntansi yang berlaku. Bagi sebagian muzakki akan menjadi pertimbangan dalam hal tranparansi dan akuntabilitas organisasi.

g. Sistem pelayanan zakat belum memadai

Baznas Lebak belum menggunakan sistem pelayanan yang terintegritas, hal ini dirasakan oleh penulis ketika meminta *database* mustahik dan program-program Baznas.

Tabel 3 Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Faktor-faktor Internal kunci	Bobot (a)	Peringkat (b)	Nilai bobot (axb)
KEKUATAN			
Brand Image BAZNAS Lebak	0.14	4	0.56
Pengurus BAZNAS meliputi unsur Pemerintah, Ulama, Praktisi dan Akademisi	0.02	1	0.02
Strategi Penghimpunan diperkuat Perda	0.12	2	0.24
Transparansi dan Independen kepercayaan public	0.13	4	0.52
Lembaga yang mempunyai legal formal untuk mengelola zakat	0.05	1	0.05
Gedung BAZNAS yang representative	0.11	2	0.22
KELEMAHAN			
Manajemen pendayagunaan dominan bersifat <i>charity</i> dan tidak ada evaluasi berkala dan supervise	0.15	3	0.45
Komunikasi internal SDM belum terintegrasi dan belum efektif	0.02	1	0.02
Akses informasi terhadap masyarakat sangat minim	0.02	1	0.02
Pengajuan dari sebagian mustahik melalui personal BAZNAS	0.03	1	0.03
Sibuk aktivitas selain di BAZNAS	0.04	2	0.08
Sistem keuangan dan pelaporan belum memenuhi SAK	0.04	2	0.08
Sistem pelayanan zakat belum memadai (database dll)	0.13	3	0.39
JUMLAH	1		2.68

Sumber: Data diolah (Matriks EFI BAZNAS Lebak)

3.1.3. Matriks IE

Matriks IE terdiri dari dua dimensi yaitu total nilai dari evaluasi factor eksternal (EFE) pada sumbu y dan total nilai dari evaluasi factor internal (EFI) pada sumbu x. Matriks IE memposisikan suatu organisasi kedalam salah satu selnya sesuai hasil skor total pada kuadran mana posisi organisasi berada. Dari hasil Analisis factor internal dan eksternal Baznas Kabupaten Lebak diperoleh total nilai matriks EFI adalah 2.68 dan total nilai matriks EFE adalah 2.59.

Berdasarkan perhitungan diatas, hasil akhir setelah dipasangkan pada matriks Internal-Eksternal pada Gambar 1.9. Dari Sembilan sel strategi maka posisi Baznas Lebak pada kuadran V (lima) yakni

Pertahankan dan Pelihara (2.68, 2.59) dengan focus pada strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*), adalah strategi intensif (penetrasi pasar dan pengembangan produk). Strategi penetrasi pasar adalah suatu strategi mencari pangsa pasar yang lebih besar lewat produk saat ini, di pasar yang sekarang melalui pemasaran yang lebih baik. Sedangkan strategi pengembangan produk adalah suatu strategi mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk saat ini atau pengembangan produk yang baru. Focus strategi yang dilakukan Baznas Kabupaten Lebak adalah strategi intensif yakni penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Gambar 4 Matriks Internal Eksternal (IE) Gabungan Matriks EFE dan EFI Total Nilai IFE yang Diberi Bobot

Total		Kuat 3,0 – 4,0	Rata-rata 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Nilai	Tinggi 3,0 – 4,0	I Tumbuh dan Berkembang	II Tumbuh dan Berkembang	III Pertahankan dan Pelihara
EFE	Sedang 2,0 – 2,99	IV Tumbuh dan Berkembang	V Pertahankan dan Pelihara	VI Panen atau Divestasi
Yang Diberi Bobot	Rendah 1,0 – 1,99	VII Pertahankan dan Pelihara	VIII Panen atau Divestasi	IX Panen atau Divestasi

Matriks IE BAZNAS Lebak

Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar adalah strategi peningkatan pangsa pasar dengan meningkatkan volume penjualan dan jumlah konsumen yang telah ada. (Rukmana et al., 2014). Sedangkan dalam konteks Baznas yang merupakan lembaga filantropi atau Lembaga amil zakat yang berorientasi mendistribusikan zakat adalah strategi ini penting dilakukan. Dengan strategi peningkatan pangsa pasar atau Bahasa lainnya adalah fundraising kepada muzaki maka Baznas Lebak ke depan akan fokus untuk penguatan komunikasi dan edukasi tentang zakat agar masyarakat semakin menyadari pentingnya berzakat. Selain itu, Baznas dituntut untuk lebih transparan dalam mengelola dan mendayagunakan dana zakat sehingga masyarakat semakin percaya bahwa Baznas merupakan amil yang amanah dan profesional sesuai visi yang dicapai.

Berbagai langkah yang dilakukan Baznas dan Pemerintah Daerah untuk mendorong agar masyarakat menyalurkan zakat kepada Baznas:

- a. Melalui surat edaran Bupati Lebak No: 451.12-Kesra/III/2011 Perihal zakat Profesi
- b. Kantor Wilayah Kemenag Kabupaten Lebak melalui UPZ tingkat kecamatan dan desa agar melakukan penghimpunan dana zakat yang dipusatkan ke Baznas
- c. Nota kesepakatan antara Pengurus Baznas yang diwakili Ketua BAZNAS dengan Kadin terkait komitmen pemborong untuk memberikan infaknya sebesar 1,5% dari hasil proyek dan didukung oleh Bupati Lebak
- d. Dalam hal pendayagunaan, Baznas telah menggulirkan program unggulan yakni modal bergulir dan Mini market Baznas -Alfamart.

Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk baru penting dilakukan guna pengembangan pasar dimasa yang akan datang. Menurut Kotter, pada Yayan dijelaskan: Strategi pengembangan produk ditujukan untuk meningkatkan penjualan dengan cara melakukan inovasi produk atau memodifikasi produk/ jasa yang telah ada. (Rukmana et al., 2014).

Dalam konteks organisasi pengelola zakat atau dalam hal ini Baznas Lebak, produk adalah program. Sedangkan menurut Mintarti: “pola pendayagunaan zakat masih bersifat konsumtif dan konvensional, menyebabkan pendekatan perancangan program pendayagunaan zakat masih bersifat statis, kurang

optimal dan tidak terukur dampak keberhasilan sebuah program”. (Mintarti et al., 2009). Dengan kata lain, bahwa jika program pendayagunaan tidak inovatif dan kreatif tentu harus memperhatikan ketentuan agama maka produk tidak bisa dijual ke masyarakat. (Azis et al., 2017).

Selama Baznas Lebak didirikan terdapat ragam program yang sudah dan akan digulirkan, baik program Baznas Lebak sendiri atau program sinergis dengan lembaga lain seperti Baznas Pusat dan Provinsi. Secara umum program-program tersebut mengerucut pada bidang sosial, pendidikan, kesehatan dan ekonomi. Berikut beberapa program yang telah dan akan dilaksanakan:

- a. Dalam bidang Ekonomi; Mustahik Menjadi Muzakki (M-3), program ini direalisasikan dalam bentuk:
 - Modal usaha bergulir, di tahun 2009 sebanyak 120 orang kategori mustahik
 - Pendirian Mini Market/ Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Business Centre (BBC)
- b. Dalam bidang Sosial; Memuliakan Anak Yatim dan Orang Miskin (Mengayomi)
 - Santunan fakir miskin dan yatim piatu, di tahun 2009 sebanyak 57,487 jiwa sedangkan di tahun 2014 mencapai 69,656 jiwa
 - Sunatan massal, di tahun 2009 sebanyak 746 jiwa
- c. Bedah Rumah Keluarga Miskin yang Sholeh (Berkemas)
 - Pada tahun 2009 sudah 1 rumah yang sudah di dibantu, di kecamatan cikulur
- d. Peduli Sarana Keagamaan (Pesan)
 - Ponpes, di tahun 2009 sebanyak 147 unit
 - Masjid di tahun 2009 sebanyak 78 unit
 - Musholla di tahun 2009 sebanyak 70 unit
- e. Dalam bidang Pendidikan; Bea Studi Islam
 - Sudah ada 2 penerima Beasiswa untuk Study al-Qur'an pada tahun 2009

Semua program diatas, masih sederhana dan dikemas dengan kegiatan yang sederhana. Sehingga penentuan target dan tujuan serta evaluasi program belum mendapatkan penanganan yang serius. Pengembangan produk dalam hal ini program pendayagunaan yang inovatif sangat dibutuhkan BAZNAS.

3.1.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT yang disajikan dalam matriks SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities dan

Threats) merupakan alat ukur yang digunakan untuk memberikan alternatif-alternatif strategic secara umum untuk sebuah organisasi. Perumusan analisis SWOT berdasarkan hasil dari factor-faktor internal dan eksternal sebuah organisasi. Berdasarkan penjelasan dalam BAB II tentang teori analisis SWOT bahwa ada 4 tipe strategi yang dapat dijadikan rekomendasi sebuah organisasi. Ke empat faktor tersebut adalah:

- a. Strategi Kekuatan-Kesempatan (S dan O atau Maxi-maxi); Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi.
- b. Strategi Kelemahan-Kesempatan (W dan O atau Mini-maxi); Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan.
- c. Strategi Kekuatan-Ancaman (S atau T atau Maxi-min); Dalam analisa ancaman ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini mencoba mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut.
- d. Strategi Kelemahan-Ancaman (W dan T atau Mini-mini); Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan intern, strategi yang umumnya dilakukan adalah “keluar” dari situasi yang terjepit tersebut.

Berdasarkan empat tipe diatas maka dapat diaplikasikan sesuai kondisi Baznas Kabupaten Lebak, analisis SWOT memberikan berbagai alternative strategi yang akan dijalankan Baznas. Analisis ini berdasarkan matriks EFE, IFE dan IE dengan nilai terbesar maka dapat dibuat alternative strategi sebagai berikut:

- **Strategi S-O (*Strength - Opportunities*)**
 - Brand Image Baznas Lebak
 - Transparansi dan Independen kepercayaan public
 - Memanfaatkan sistem informasi dan komunikasi berbasis teknologi untuk memperkuat positioning Baznas dan mempermudah akses informasi masyarakat (Mustahik dan Muzakki) tentang program Baznas.
 - Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan

- **Strategi W-O (*Weaknesses - Opportunities*)**
 - Manajemen Pendayagunaan dominan bersifat *charity* dan tidak ada evaluasi dan supervise yang kuat.
 - Sistem pelayanan zakat belum memadai (database dll)
 - Pemanfaatan Informasi dan Komunikasi berbasis teknologi seperti internet dan sejenisnya.
 - Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan
- **Strategi S-T (*Strength – Threats*)**
 - Brand Image Baznas Lebak
 - Transparansi dan Independen kepercayaan public
 - Program pendayagunaan tidak efektif dan efisien
 - Adanya standar pelaporan keuangan sesuai PSAK yang berlaku
- **Strategi W-T (*Weaknesses- Threats*)**
 - Manajemen Pendayagunaan dominan bersifat *charity* dan tidak ada evaluasi dan supervise yang kuat.
 - Sistem pelayanan zakat belum memadai (database dll)
 - Program pendayagunaan tidak efektif dan efisien
 - Adanya standar pelaporan keuangan sesuai PSAK yang berlaku

Berdasarkan matriks diatas serta matriks EFI, EFE dan IE, maka strategi yang mungkin dilakukan Baznas Lebak adalah strategi Kekuatan-Kesempatan (S dan O atau Maxi-maxi); Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Maka dari itu, strategi Manajemen Pendayagunaan adalah mempertahankan Brand Image Baznas Lebak, dengan menjaga Transparansi dan Independen kepercayaan public, dengan cara Memanfaatkan sistem informasi dan komunikasi berbasis teknologi untuk memperkuat positioning Baznas dan mempermudah akses informasi masyarakat (Mustahik dan Muzakki) tentang program Baznas. Dan memanfaatkan Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan.

Tabel 5 Matriks SWOT Strategi BAZNAS Lebak

Internal	Kekuatan (<i>Strengths</i>) (S) 1. Brand Image BAZNAS Lebak 2. Pengurus BAZNAS meliputi unsure Pemerintah, Ulama, Praktisi dan Akademisi 3. Strategi Penghimpunan diperkuat Perda 4. Transparansi dan Independen kepercayaan public 5. Lembaga yang mempunyai legal formal untuk mengelola zakat 6. Gedung BAZNAS yang representative	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) (W) 1. Manajemen Pendayagunaan dominan bersifat <i>charity</i> dan tidak evaluasi dan supervise 2. Komunikasi internal SDM belum terintegrasi dan belum efektif 3. Akses informasi masyarakat terhadap BAZNAS masih minim 4. Pengajuan dari sebagian mustahik melalui personal BAZNAS 5. Sibuk aktivitas selain di BAZNAS 6. Sistem keuangan dan pelaporan belum memenuhi SAK 7. Sistem pelayanan zakat belum memadai (database dll)
	Eksternal	
Peluang (<i>Opprtunities</i>) (O) 1. Informasi dan Komunikasi berbasis teknologi khususnya internet 2. Potensi yang bisa menjadi instrument kas BAZNAS 3. Kesadaran masyarakat Lebak terhadap zakat 4. Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan 5. Sinergi dengan BAZ dan LAZ 6. Program Pendayagunaan sejalan dengan Program Pemerintah	Strategi S-O 1. Brand Image BAZNAS Lebak 2. Transparansi dan Independen kepercayaan public 3. Memanfaatkan sistem informasi dan komunikasi berbasis teknologi untuk memperkuat posisioning BAZNAS dan mempermudah akses informasi masyarakat (Mustahik dan Muzakki) tentang program BAZNAS. 4. Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan	Strategi W-O 1. Manajemen Pendayagunaan dominan bersifat <i>charity</i> dan tidak ada evaluasi dan supervise yang kuat. 2. Sistem pelayanan zakat belum memadai (database dll) 3. Pemanfaatan Informasi dan Komunikasi berbasis teknologi seperti internet dan sejenisnya. 4. Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan
Ancaman (<i>Threats</i>) (T) 1. Paradigma Negatif masyarakat terhadap lembaga yang dikelola pemerintah 2. Pro kontra modal bergulir dengan akad pinjaman 3. Adanya standar pelaporan keuangan sesuai PSAK yang berlaku 4. Tidak adanya sanksi yang tegas bagi yang tidak berzakat 5. Program pemerintah yang tidak pro rakyat 6. Kepentingan politik 7. Program pendayagunaan tidak efektif dan efisien	Strategi S-T 1. Brand Image BAZNAS Lebak 2. Transparansi dan Independen kepercayaan public 3. Program pendayagunaan tidak efektif dan efisien 4. Adanya standar pelaporan keuangan sesuai PSAK yang berlaku	Strategi W-T 1. Manajemen Pendayagunaan dominan bersifat <i>charity</i> dan tidak ada evaluasi dan supervise yang kuat. 2. Sistem pelayanan zakat belum memadai (database dll) 3. Program pendayagunaan tidak efektif dan efisien 4. Adanya standar pelaporan keuangan sesuai PSAK yang berlaku

Berdasarkan matriks diatas, khususnya pada program pendayagunaan BAZNAS Lebak untuk dapat memanfaatkan peluang besar yakni melakukan kerjasama dengan lembaga lain yang konsen dibidang pemberdayaan yang membuka program pembedayaan di wilayah Lebak. Kabupaten Lebak merupakan salahsatu daerah potensial untuk objek sasaran lembaga zakat dan lainnya dalam menginisiasi program pemberdayaan di Lebak. Maka dari itu, BAZNAS sebagai lembaga pengelola yang ditunjuk pemerintah daerah dapat merumuskan bentuk kerjasama yang baik untuk mengembangkan program-program pendayagunaan.

3.2. Pembahasan

Dalam penelitian ini terdapat temuan yang dihasilkan dan belum dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Diantara temuan dalam penelitian ini adalah: *Pertama*, dalam penelitian ini mengkaji keabsahan pendayagunaan dana zakat dengan model modal bergulir kepada para mustahik dalam mengentaskan kemiskinan. Hasil dari wawancara dengan para pakar syariah dan akademisi serta praktisi bahwa model pendayagunaan dana zakat dengan dengan dana bergulir dibolehkan selama proses pendampingan dijelaskan status dana zakat tersebut. Selain model dana bergulir, pendayagunaan dana zakat Baznas Lebak memberlakukan program pinjaman tanpa bunga kepada para pedagang kecil dalam membantu keberlanjutan usaha mereka. *Kedua*; dalam tataran regulasi dan program Baznas dalam mengentaskan kemiskinan bersinergi dengan program pemerintah setempat, sedangkan hasil pendalaman analisis matrix IFE, EFE, EI dan SWOT menunjukkan bahwa program pendayagunaan dana zakat akan sangat efektif jika terdapat regulasi yang mendukung pengentasan kemiskinan. Program pendayagunaan Baznas Lebak baik yang bersifat konsumtif (untuk kebutuhan pokok mustahik) dan produktif (untuk modal usaha) sudah berjalan lama. Salahatu program konsumtif pendayagunaan adalah program santunan 1000 yatim dan dhuafa setiap tahun menjelang idul fitri dilakukan Baznas dalam rangka meningkatkan daya beli para mustahik. Baznas Lebak sebagai Lembaga non structural pemerintah daerah harus melakukan supervise berkala kepada Lembaga pengelola zakat agar program dan tujuan utama dalam mengentaskan kemiskinan bisa *sustainable*.

4. KESIMPULAN

Setelah penulis menjabarkan pembahasan dan hasil penelitian tentang manajemen pendayagunaan dana zakat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Lebak, dapat diambil kesimpulan bahwa aspek pendayagunaan dana zakat merupakan hal penting sebagai standar berhasil tidaknya organisasi pengelola zakat dalam mengoptimalkan distribusi zakat kepada mustahik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

a. Kebijakan Manajemen pendayagunaan dana zakat BAZNAS Lebak berdasarkan Perda No 11 tahun 2005 dalam pasal 17 terdapat tiga prinsip dalam mendayagunakan dana zakat:

- 1) Pendayagunaan dana zakat harus sesuai ketentuan agama baik sasaran maupun bentuk program,
- 2) Pendayagunaan dana zakat berdasarkan skala prioritas kebutuhan mustahik,
- 3) Didasarkan pada hasil Musda BAZNAS Lebak yang meliputi unsure pemerintah daerah, MUI, akademisi dan praktisi.

Sedangkan implikasi kebijakan pendayagunaan dana zakat pada BAZNAS Lebak adalah adanya program yang sejalan dengan program pemerintah daerah. Selain itu, BAZNAS Lebak mampu menarik donator diluar Kabupaten Lebak untuk turut membangun dan meminimalisir kemiskinan di Lebak dengan program yang disepakati.

b. Program modal bergulir BAZNAS Lebak bersumber dari infak dan sedekah dan tidak berasal dari dana zakat. Sehingga menurut aspek fikih Islam boleh dilakukan dengan mekasnime modal bergulir. Sedangkan jika dana zakat dijadikan sumber pendanaan modal bergulir yang harus dilakukan adalah supervisi dan pendampingan yang kuat dilapangan oleh petugas khusus dan tidak membebankan angsuran pada mustahik.

c. Dari hasil matriks nilai total Evaluasi Faktor Internal (EFI) adalah 2.68 dan nilai total Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) 2.59. Berdasarkan hasil IE Matriks BAZNAS Lebak berada pada kuadran V (Pertahankan dan Pelihara) dengan focus pada strategi Penetrasi Pasar dan Pengembangan Program.

Dari hasil SWOT Matriks strategi yang direkomendasikan adalah strategi S-O (*Strength - Opportunities*) yaitu: memanfaatkan Brand Image

BAZNAS Lebak yang baik dimata masyarakat, Transparansi dan Independen kepercayaan public, Memanfaatkan sistem informasi dan komunikasi berbasis teknologi untuk memperkuat positioning BAZNAS dan mempermudah akses informasi masyarakat (Mustahik dan Muzakki) tentang program BAZNAS dan Kabupaten Lebak menjadi sasaran Program Pemberdayaan.

Secara umum, pendayagunaan dana zakat Baznas Kabupaten Lebak telah menggulirkan program yang sejalan dengan program pemerintah untuk meminimalisir angka kemiskinan di Lebak.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Azis, H. A., Widiastuti, T., Mawardi, I., Herianingrum, S., HR, M. N., Ratnasari, R. T., Hapsari, M. I., Faizah, S. I., Kusuma, K. A., Mintarti, N., Haryono, A. R., & Murniati, R. (2017). Indonesia Zakat Development Report: Zakat dan Pemberdayaan. In *Airlangga University Press (AUP)*.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2023). Statistik Indonesia Tahun 2023. *Statistik Indonesia 2023*, 1101001.
- BAZNAS. (2023). Outlook Zakat Indonesia 2023 Pusat Kajian Strategis BAZNAS. *Outlook Zakat Indonesia 2023*, 1.
- Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2022). World inequality report 2022. Country sheets. *World Inequality Lab*.
- Cindy Aulia Ningsih. (2021). Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif dan Peran Pendamping Terhadap Pemberdayaan Mustahiq di BAZNAS Kota Dumai. *Tamaddun Ummah (JTU)*, 1(2). <https://doi.org/10.57113/jtu.v1i2.95>
- Khoeron, M. (2023). *Kemenag Rilis 108 Lembaga Pengelola Zakat tidak Berizin*. Kementerian Agama RI.
- Laily, N., & Harahap, H. (2021). Analisis Pendayagunaan Zakat Produktif Dalam Mengurangi Kemiskinan Berdasarkan Model Cibest (Studi Kasus Badan Amil Zakat Nasional Prov. Sumut). *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(1). <https://doi.org/10.30829/ajei.v6i1.8945>
- Latif, A. (2021). OPTIMALISASI POTENSI WAKAF DALAM UPAYA MENUMBUHKAN SOCIOPRENEURSHIP DI KABUPATEN LEBAK. In *Aksioma Al-Musaqoh: Journal of Islamic*
- Mintarti, N., Kurniadi, A. R., & Utomo, P. U. (2009). Kajian Perumusan Performance Indicator Bagi Program Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Zakat. *Zakat & Empowering - Jurnal Pemikiran Dan Gagasan*, 2.
- Ridwan, R., Putra, R. A., & Khairi, P. M. (2023). Zakat Sebagai Instrumen Kebijakan Fiskal. *Jurnal Ekonomi Sakti*, 12(1).
- Rozalinda. (2016). Ekonomi Islam, Teori dan Aplikasinya pada Aktivitas Ekonomi, Jakarta: PT. In Raja Grafindo Persada.
- Rukmana, Y., Saptono, I. T., & Beik, I. S. (2014). Mendudukan Arah Transformasi Lembaga Amil Zakat. *Iqtishodia Republika*, Kamis 24 J.
- Setiady, T. (2023). KEBIJAKAN FISKAL NEGARA INDONESIA DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM. *Yustitia*, 9(1). <https://doi.org/10.31943/yustitia.v9i1.169>
- Sugiyono. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In *Rake Sarasin* (Issue March).
- Suryani, D., & Fitriani, L. (2022). Peran Zakat Dalam Menanggulangi Kemiskinan. *Al Iqtishod: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Ekonomi Islam*, 10(1). <https://doi.org/10.37812/aliqitishod.v10i1.307>
- พวงพกา มะเสนา และประณต นันท์ยะกุล. (2020). Fiqih Zakat Kontemporer. In *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย* (Vol. 4, Issue 1).