JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Lembaga amil zakat di Indonesia: Analisis strategis berbasis PESTEL-TOWS

Yan Hardiyanto[1)]*, Arief Safari[2)], Amie Amelia[3)]
[1, 2, 3] Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Jakarta, Indonesia.
Email: hardiyanto.id@gmail.com[1)*], safari2606@gmail.com[2)], ameliaamie67@gmail.com[3)]

Abstrak

Lembaga Amil Zakat (LAZ) memiliki peran strategis dalam ekosistem keuangan syariah nonbank di Indonesia. Namun, terdapat kesenjangan antara potensi zakat nasional sebesar Rp327 triliun per tahun dan realisasi penghimpunan sebesar Rp40,5 triliun pada tahun 2024. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan internal dan eksternal serta merumuskan strategi penguatan kelembagaan LAZ di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitik melalui Systematic Literature Review (SLR) dengan protokol PRISMA. Data diperoleh dari laporan resmi BAZNAS, publikasi PUSKAS BAZNAS, regulasi pemerintah, data BPS, serta literatur akademik periode 2018–2025. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan kerangka PESTEL, Rantai Nilai Porter, SWOT, dan matriks TOWS. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi keempat kerangka tersebut ke dalam satu model analisis strategis untuk memperkuat LAZ di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan LAZ memerlukan transparansi pengelolaan zakat melalui keterbukaan informasi mengenai penghimpunan, penyaluran, pelaporan, dan dampak program, yang berpotensi didukung oleh teknologi blockchain dan kecerdasan buatan. Selain itu, transformasi mustahik menjadi muzakki melalui pemberdayaan ekonomi berkelanjutan merupakan strategi penting untuk meningkatkan kemandirian penerima manfaat. Penelitian merekomendasikan sinkronisasi data zakat nasional, standardisasi kompetensi amil, dan penguatan digitalisasi tata kelola LAZ untuk meningkatkan akuntabilitas serta mengoptimalkan penghimpunan dan pendayagunaan zakat.

Kata Kunci: Digitalisasi Zakat; Lembaga Amil Zakat; Matriks TOWS; PESTEL; Rantai Nilai Porter; Tata Kelola Zakat.

Abstract

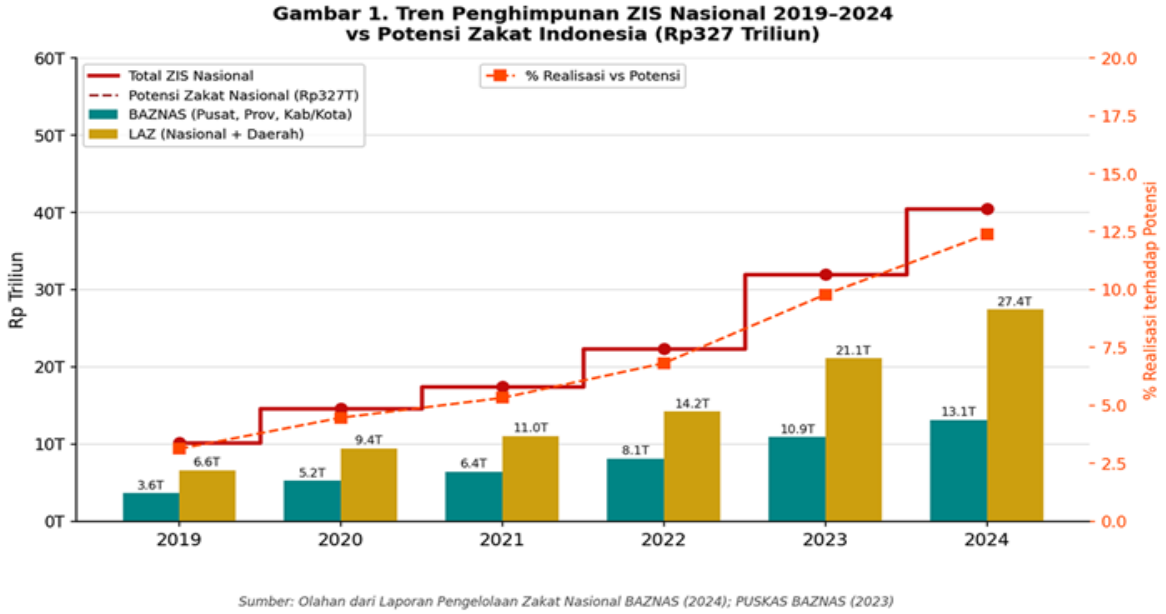
Zakat Management Organizations (LAZ) play a strategic role in Indonesia's non-bank Islamic financial ecosystem. However, a significant gap remains between the national zakat potential, estimated at IDR 327 trillion annually, and the actual collection of IDR 40.5 trillion in 2024. This study analyzes internal and external challenges and proposes strategies to strengthen LAZ institutions in Indonesia. It employs a descriptive-analytical qualitative approach through a Systematic Literature Review (SLR) using the PRISMA protocol. Data were collected from official BAZNAS reports, PUSKAS BAZNAS publications, government regulations, Statistics Indonesia (BPS) data, and academic literature published between 2018 and 2025. The analysis integrates the PESTEL framework, Porter's Value Chain, SWOT analysis, and the TOWS matrix. This study's novelty lies in integrating these four frameworks into a unified strategic analysis model to strengthen LAZ institutions in Indonesia. The findings indicate that strengthening LAZ requires greater transparency in zakat management through disclosure of collection, distribution, reporting, and program impact, potentially supported by blockchain technology and Artificial Intelligence. Furthermore, transforming mustahik (zakat recipients) into muzakki (zakat payers) through sustainable economic empowerment programs is an important strategy for enhancing beneficiaries' economic independence. This study recommends synchronizing national zakat data, standardizing amil competencies, and strengthening LAZ governance digitalization to improve accountability and optimize zakat collection and utilization.

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Keywords: *Digitalization of Zakat; Governance of Zakat; LAZ (Zakat Management Organizations); PESTEL; Porter's Value Chain; TOWS Matrix.*

Pendahuluan

Indonesia merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, dengan jumlah umat Islam mencapai sekitar 237 juta jiwa atau kurang lebih 86,7% dari total penduduk (BPS, 2020). Realitas demografis ini menempatkan Indonesia pada posisi yang sangat strategis sebagai pusat perkembangan ekonomi dan keuangan Islam global. Zakat, sebagai salah satu rukun Islam yang wajib ditunaikan, memiliki potensi luar biasa sebagai instrumen redistribusi pendapatan dan pemberdayaan ekonomi umat (BAZNAS, 2024b). Memperkirakan potensi zakat nasional mencapai Rp327 triliun per tahun (Firdaus et al., 2019; BAZNAS, 2024), sebuah angka yang bahkan melampaui anggaran beberapa kementerian pemerintah.



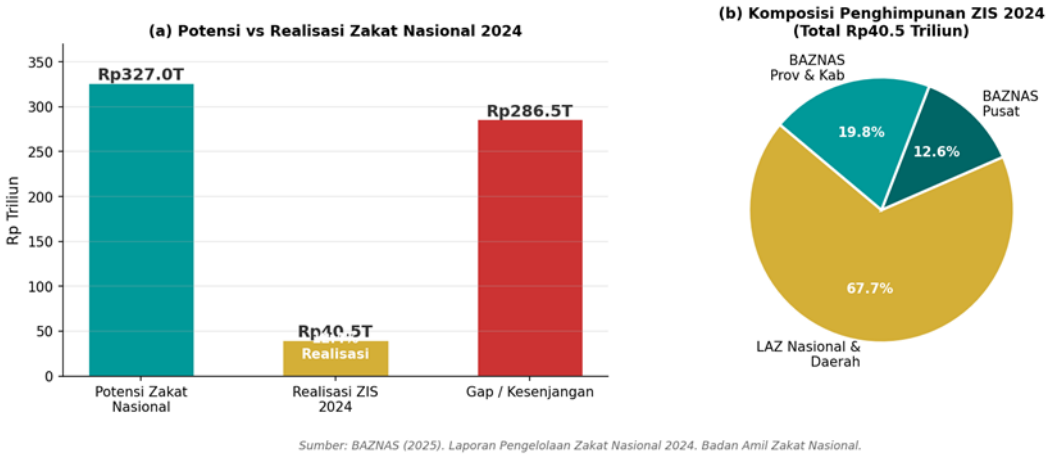
Gambar 1. *Tren Penghimpunan ZIS Nasional 2019–2024 dan Perbandingan terhadap Potensi Zakat*

Sumber: BAZNAS (2025); PUSKAS BAZNAS (2023); diolah penulis

Namun, potensi agung tersebut masih jauh dari terealisasikan secara optimal. Data Laporan Pengelolaan Zakat Nasional 2024 mencatat bahwa total penghimpunan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) secara nasional baru mencapai Rp40,509 triliun (BAZNAS, 2025), yang berarti hanya sekitar 12,4% dari potensi yang ada. Kesenjangan yang mencapai hampir Rp287 triliun ini merupakan 'kehilangan' sumber daya pemberdayaan yang signifikan bagi masyarakat miskin dan dhuafa di Indonesia (BAZNAS, 2024). Fenomena ini mendorong urgensi kajian mendalam mengenai faktor-faktor struktural—baik internal maupun eksternal—yang menghambat optimalisasi pengelolaan LAZ sebagai Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (LKSNB) yang paling dekat dengan masyarakat.

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Gambar 2. Analisis Ekonomi: Kesenjangan Potensi-Realisasi Zakat Indonesia dan Komposisi Penghimpunan ZIS Nasional (2024)



Sumber: BAZNAS (2025). Laporan Pengelolaan Zakat Nasional 2024. Badan Amil Zakat Nasional.

Gambar 2. Analisis Kesenjangan Ekonomi: Potensi vs Realisasi Zakat 2024 dan Komposisi Penghimpunan ZIS Nasional
Sumber: (Baznas, 2025)

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti beragam aspek LAZ, mulai dari efisiensi pengumpulan zakat (Ghufran et al., 2023), tata kelola amil (Mardiansah et al., 2021), dampak pemberdayaan mustahiq (Herianingrum et al., 2023), hingga adopsi teknologi digital (Sari & Mahmud, 2022). Meskipun demikian, kajian yang mengintegrasikan seluruh dimensi tersebut ke dalam sebuah kerangka analisis strategis yang holistik—mencakup PESTEL, Rantai Nilai Porter, dan matriks TOWS—masih sangat terbatas.

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti beragam aspek LAZ secara parsial, mulai dari efisiensi pengumpulan zakat (Ghufran et al., 2023), tata kelola amil (Mardiansah et al., 2021), dampak pemberdayaan mustahiq (Herianingrum et al., 2023), hingga adopsi teknologi digital (Sari & Mahmud, 2022). Meskipun demikian, kajian yang mengintegrasikan seluruh dimensi tersebut ke dalam sebuah kerangka analisis strategis yang holistik masih sangat terbatas dalam literatur yang ada.

Penelitian ini mengisi celah (*research gap*) tersebut dengan menawarkan analisis komprehensif yang mensintesiskan perspektif makro-lingkungan dan kapabilitas internal LAZ ke dalam rekomendasi strategi yang terstruktur. Novelty utama kajian ini adalah pengintegrasian tiga kerangka analisis strategis—PESTEL untuk pemetaan eksternal, Rantai Nilai Porter yang diadaptasi untuk evaluasi internal, dan matriks TOWS untuk perumusan strategi—ke dalam satu sistem analisis yang koheren dan dapat diterapkan (*actionable*) untuk konteks organisasi pengelola zakat di Indonesia, yang sejauh telaah pustaka penulis belum pernah dilakukan secara terintegrasi dalam literatur sebelumnya. Hal ini menjadi semakin relevan mengingat visi Indonesia Emas 2045, yang menempatkan pemberdayaan ekonomi berbasis nilai Islam sebagai salah satu pilar strategis pembangunan bangsa (BAPPENAS, 2019).

Kajian Teori

Zakat dan Lembaga Amil Zakat dalam Perspektif Ekonomi Islam

Zakat secara etimologis berasal dari kata zakā yang berarti 'tumbuh', 'suci', dan 'berkah'. Secara terminologis, zakat merupakan ibadah maliyah ijtimā'iyyah—ibadah yang berdimensi harta dan sosial kemasyarakatan—yang diwajibkan atas setiap Muslim yang memenuhi syarat nisab dan haul (Qaradhawi, 2011). Dalam perspektif ekonomi Islam kontemporer, zakat

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

merupakan mekanisme fiskal redistributif yang secara inheren bertujuan mengoreksi ketimpangan distribusi pendapatan dan menciptakan keseimbangan sosio-ekonomi (Wulan Ariby et al., 2024) (Chapra, 1992). Operasional LAZ didasarkan pada beberapa akad utama:

1. Akad Wakalah bi al-Ujrah: Muzakki memberikan kuasa kepada LAZ untuk mengelola dana dengan hak amil maksimal 12,5%.
2. Akad Mudharabah/Musyarakah: Digunakan dalam pendayagunaan modal usaha bagi mustahik produktif.
3. Akad Hibah/Tabarru: Digunakan untuk penyaluran dana sosial darurat

Dalam perspektif fikih, operasional LAZ dilandasi oleh prinsip-prinsip mendasar yang menjadi karakter seorang 'amil yang amanah: (1) amanah—kepercayaan dalam pengelolaan harta titipan muzakki; (2) fathonah—kecakapan dan profesionalisme dalam mengelola lembaga; dan (3) tabligh—keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi kepada pemangku kepentingan. Prinsip-prinsip fikih ini secara substantif selaras dengan standar Good Amil Governance modern yang mengadopsi Zakat Core Principles (ZCP). Salah satu parameter krusial yang wajib dikelola secara transparan adalah batasan hak amil, yang menurut pendapat jumhur ulama—termasuk Qaradhawi (2011)—tidak boleh melebihi 12,5% (1/8) dari dana yang dihimpun, sebagaimana diatur dalam mekanisme Akad Wakalah bi al-Ujrah yang mendasari hubungan LAZ dengan muzakki. Kepatuhan terhadap batasan ini bukan sekadar kewajiban fikih, melainkan juga menjadi indikator amanah kelembagaan yang dipantau publik.

1. Produk Unggulan dan Target Nasabah
   Produk unggulan LAZ saat ini diklasifikasikan sebagaimana berikut:
2. Produk Pendayagunaan Ekonomi (Economic Empowerment)
   Fokus produk ini adalah mengubah *Mustahik* (penerima) menjadi Muzakki (pembayar) melalui skema keberlanjutan.
3. Produk Sosial dan Layanan Dasar (Social & Basic Services)
   Fokus produk ini untuk memberikan bantuan sosial dan kebutuhan dasar yang berkelanjutan. Seperti misalanya bantuan biaya Pendidikan, respon bencana, layanan kesehatan. pelatihan kerja dll.
4. Inovasi Produk Penghimpunan (Fundraising Innovation)
   Fokus produk ini untuk mencari cara terbaik sesuai kondisi kekinian untuk menghimpun dana agar optimal.

Keberhasilan transformasi M2M (Mustahik-to-Muzakki)—sebuah paradigma yang mentargetkan agar penerima manfaat zakat pada akhirnya berevolusi menjadi pembayar zakat—dianalisis melalui pergeseran status kesejahteraan rumah tangga mengacu pada kerangka CIBEST (*Center of Islamic Business and Economic Studies*) (Beik & Arsyianti,2016). Kerangka ini mengukur perubahan dari Kuadran Kemiskinan menuju Kuadran Sejahtera melalui tiga indikator utama:

1. Peningkatan Kesejahteraan Material: Pendapatan material rumah tangga mustahiq meningkat hingga melampaui Garis Kemiskinan Material (BPS) dan melampaui batas minimum kecukupan (*nisab* zakat).
2. Peningkatan Kesejahteraan Spiritual: Pemeliharaan variabel ibadah ritual, lingkungan keluarga yang religius, dan ketaatan syariah seiring dengan meningkatnya taraf ekonomi.
3. Perubahan Status Zakat: Bertransisinya rumah tangga dari posisi penerima zakat (Kuadran II / Material Poverty) menjadi pembayar zakat aktif (Kuadran I / Prosperous) setelah mandiri secara ekonomi.

Segmentasi target nasabah Lembaga Amil Zakat (LAZ) terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu sisi hulu dan sisi hilir. Pada sisi hulu, segmentasi muzakki atau donatur mengacu pada

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

pergeseran profil donatur sebagaimana diidentifikasi dalam Outlook Zakat Indonesia 2024 (BAZNAS). Kelompok ini meliputi generasi milenial dan Gen Z yang memiliki karakteristik digital savvy, muzakki korporasi dan institusi yang berorientasi pada prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG), serta individu dengan kekayaan tinggi atau High Net Worth Individuals (HNWI). Segmentasi tersebut menunjukkan pentingnya strategi penghimpunan zakat yang disesuaikan dengan karakteristik dan preferensi masing-masing kelompok donatur.

Pada sisi hilir, pemetaan target mustahik atau penerima manfaat menggunakan metodologi CIBEST (Center of Islamic Business and Economic Studies) untuk mengidentifikasi kelompok penerima berdasarkan kondisi kesejahteraannya. Segmentasi ini mencakup mustahik miskin produktif yang memiliki potensi untuk diberdayakan secara ekonomi, mustahik miskin absolut atau fakir yang membutuhkan bantuan pemenuhan kebutuhan dasar, kelompok fisabilillah strategis, serta asnaf gharimin atau pihak yang memiliki beban utang dan memenuhi kriteria sebagai penerima zakat. Pembagian tersebut menjadi dasar bagi LAZ dalam merancang program pendistribusian dan pendayagunaan zakat agar lebih tepat sasaran sesuai kebutuhan dan karakteristik penerima manfaat.

Prospek, Tantangan, Dan Isu Kontemporer

Prospek, tantangan, dan isu kontemporer menjadi aspek penting dalam memahami perkembangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Indonesia. Secara yuridis, LAZ berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat merupakan lembaga yang dibentuk oleh masyarakat untuk membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat serta berperan sebagai mitra strategis BAZNAS. Hingga akhir 2024, tercatat sebanyak 173 LAZ berizin di Indonesia, terdiri atas 47 LAZ Nasional, 40 LAZ Provinsi, dan 86 LAZ Kabupaten/Kota (BAZNAS, 2024). Perkembangan ini menunjukkan besarnya peran kelembagaan zakat dalam mendukung pembangunan sosial dan ekonomi. Herianingrum et al. (2023) menunjukkan bahwa pengelolaan zakat secara profesional oleh LAZ berkontribusi terhadap penurunan indeks kemiskinan multidimensi di sejumlah wilayah Indonesia. Sementara itu, Ghufran et al. (2023), melalui pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA), menemukan bahwa tingkat efisiensi LAZ masih bervariasi, dengan kecenderungan LAZ nasional berskala besar memiliki efisiensi lebih tinggi dibandingkan LAZ tingkat kabupaten/kota.

Dari sisi prospek, transformasi digital membuka peluang bagi LAZ untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan jangkauan penghimpunan maupun penyaluran dana zakat. Pemanfaatan teknologi blockchain dan smart contracts berpotensi memperkuat keterlacakan dana (traceability) dari muzakki hingga mustahik. Selain itu, integrasi dengan ekosistem halal nasional dapat menjadikan LAZ sebagai salah satu sumber pembiayaan alternatif bagi UMKM melalui dukungan modal kerja syariah. Peluang lainnya muncul melalui pengembangan Green Zakat dan Sustainable Finance, yaitu penyaluran dana zakat untuk program sosial dan pelestarian lingkungan, seperti penyediaan air bersih berbasis energi terbarukan, yang sejalan dengan Sustainable Development Goals (SDGs). Namun, berbagai peluang tersebut masih dihadapkan pada tantangan kesenjangan antara potensi dan realisasi penghimpunan zakat. BAZNAS mencatat potensi zakat nasional sebesar Rp327 triliun, sedangkan penghimpunan resmi baru mencapai sekitar Rp40,5 triliun atau kurang lebih 12% dari potensi tersebut. Kesenjangan ini berkaitan dengan preferensi masyarakat untuk menyalurkan zakat secara langsung (direct giving), tingkat kepercayaan terhadap lembaga, fragmentasi organisasi LAZ, keterbatasan efisiensi operasional, serta belum meratanya kompetensi sumber daya manusia amil. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya peningkatan profesionalisme, transparansi, dan kapasitas kelembagaan agar potensi zakat dapat dihimpun dan dimanfaatkan secara lebih optimal.

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Dalam konteks isu kontemporer, LAZ dituntut mengembangkan tata kelola digital yang lebih transparan, akuntabel, dan berintegritas melalui penerapan algorithmic governance dan pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) untuk memperkuat pengawasan transaksi, termasuk pemantauan batas hak amil secara otomatis. Penguatan tata kelola tersebut juga berkaitan dengan implementasi Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU PPSK), khususnya dalam mendorong integrasi data dan koordinasi pengawasan lintas sektor melalui sistem informasi seperti SIMBA. Selain itu, konvergensi ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf) menjadi peluang pengembangan investasi sosial yang mengintegrasikan dana zakat dan wakaf dengan tetap menjaga keutuhan dana pokok wakaf. LAZ juga perlu memperkuat mitigasi risiko pencucian uang dan pendanaan terorisme melalui penerapan prinsip Anti-Money Laundering and Counter-Terrorism Financing (APU-PPT), termasuk penguatan prosedur Know Your Muzakki dan Know Your Mustahik. Dengan demikian, prospek pengembangan LAZ tidak hanya bergantung pada inovasi penghimpunan dan pendistribusian dana, tetapi juga pada kemampuan lembaga dalam membangun tata kelola profesional, meningkatkan kompetensi amil, memperkuat kepercayaan publik, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip syariah.

Tata Kelola Zakat: Good Amil Governance dan Zakat Core Principles

Tata kelola yang baik merupakan fondasi kepercayaan publik terhadap LAZ. Zakat Core Principles (ZCP), yang dikembangkan bersama oleh Bank Indonesia, BAZNAS, dan IRTI-IDB, menetapkan sepuluh prinsip utama yang harus dipenuhi oleh lembaga pengelola zakat yang profesional, mencakup aspek kelembagaan, regulasi, pengawasan, manajemen risiko, dan transparansi pelaporan (BI-BAZNAS-IRTI, 2018).

Mardiansah et al. (2021) dalam kajiannya tentang implementasi Good Amil Governance berbasis ZCP menemukan bahwa sebagian besar LAZ di Indonesia belum secara utuh mengimplementasikan kesepuluh prinsip tersebut, terutama pada aspek manajemen risiko dan audit syariah yang bersifat end-to-end. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa kepatuhan terhadap ZCP bukan sekadar kewajiban regulasi, melainkan merupakan strategi reputasi jangka panjang yang secara langsung memengaruhi kepercayaan dan partisipasi muzakki (Mardiansah et al., 2021).

Aspek pelaporan keuangan juga menjadi perhatian serius. Standar Akuntansi Keuangan untuk zakat (PSAK No. 109) yang diterbitkan IAI mewajibkan LAZ untuk menyusun laporan keuangan yang transparan dan terstandarkan. Namun demikian, riset menemukan bahwa adopsi PSAK 109 di kalangan LAZ, terutama di level daerah, masih belum merata dan konsisten (Nurhayati et al., 2021).

Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah rekayasa tata kelola baru yang mengeliminasi ruang diskresi negatif. Mengadopsi kerangka evaluasi kinerja komparatif (Safari et al., 2025). LAZ dituntut untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya secara objektif. Sejalan dengan hal tersebut, pengukuran kinerja operasional menggunakan parameter terukur juga krusial bagi keberlanjutan lembaga (Amelia et al., 2025).

Transformasi Digital LAZ: Momentum dan Tantangan

Akselerasi digitalisasi layanan keuangan telah membuka peluang besar sekaligus menghadirkan urgensi transformasi bagi LAZ. Sari dan Mahmud (2022) menemukan bahwa adopsi platform pembayaran digital (QRIS, transfer bank, e-wallet) berkorelasi positif dan signifikan dengan peningkatan jumlah muzakki aktif dan total penghimpunan dana ZIS. Temuan ini sejalan dengan data BAZNAS (2024) yang mencatat pertumbuhan muzakki dari 21 juta jiwa pada 2022 menjadi 28,1 juta jiwa pada 2024—sebuah laju pertumbuhan yang sebagian besar didorong oleh kemudahan kanal pembayaran digital.

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Teknologi Blockchain yang bersifat terdesentralisasi dan tidak dapat dimanipulasi (immutable ledger) secara potensial dapat menjadi solusi definitif atas krisis kepercayaan yang selama ini menghantui lembaga pengelola zakat (Mahmud et al., 2023). Studi awal pada lembaga wakaf di Malaysia (Alam et al., 2018) menunjukkan bahwa transparansi berbasis teknologi mampu meningkatkan kepercayaan donatur secara signifikan. Meskipun demikian, hubungan kausal antara implementasi Blockchain dan peningkatan kepercayaan publik dalam konteks LAZ Indonesia belum diuji secara empiris dan memerlukan penelitian lapangan lebih lanjut.

Platform SmartZiswaf yang dikembangkan di beberapa lembaga amil terkemuka membuktikan bahwa integrasi AI dan data analytics dapat mengoptimalkan proses penargetan mustahiq berbasis geospasial dan pelaporan real-time kepada pemangku kepentingan (PUSKAS BAZNAS, 2023). AI juga memungkinkan deteksi anomali transaksi dan pemantauan otomatis atas Rasio Hak Amil (RHA)—menutup ruang potensi penyimpangan secara teknis sebelum terjadi.

Dalam penelitian ini, istilah "transparansi radikal" didefinisikan secara operasional sebagai keterbukaan penuh dan terverifikasi publik atas aliran dana ZIS, yang mencakup empat dimensi: (1) Transparansi Penghimpunan—publikasi laporan penerimaan dana secara berkala (minimal bulanan) yang dapat diakses oleh publik; (2) Transparansi Penyaluran—traceability aliran dana dari muzakki hingga mustahiq yang dapat diverifikasi secara real-time; (3) Transparansi Pelaporan—laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP independen dan dipublikasikan secara proaktif; dan (4) Transparansi Dampak—pelaporan dampak program yang terukur, terverifikasi, dan dapat diaudit oleh pihak ketiga yang independen.

Kerangka Analisis Strategis: PESTEL, Rantai Nilai Porter, dan Matriks TOWS

Analisis PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) merupakan alat diagnostik lingkungan makro yang digunakan untuk memetakan faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan organisasi namun memiliki dampak signifikan terhadap arah strategisnya (Johnson et al., 2017). Dalam konteks LKSNB seperti LAZ, analisis ini sangat relevan mengingat tingginya ketergantungan kinerja LAZ terhadap kebijakan regulasi, kondisi sosio-ekonomi masyarakat, dan adopsi teknologi.

Konsep Rantai Nilai Porter (1985) pada mulanya dirancang untuk menganalisis keunggulan kompetitif organisasi bisnis yang berorientasi laba. Untuk dapat diaplikasikan pada LAZ sebagai lembaga nirlaba yang berorientasi dampak sosial (social impact), diperlukan penyesuaian konseptual sistematis mengacu pada kerangka adaptasi yang dikembangkan Johnson etal(2017) untuk organisasi sektor publik dan nirlaba. Dalam adaptasi ini, "keunggulan kompetitif" pada organisasi bisnis ditransposisikan menjadi "keunggulan misi" (mission advantage) pada LAZ—yaitu kemampuan lembaga untuk memaksimalkan dampak sosial dari setiap rupiah dana zakat yang dihimpun dan disalurkan.

Tabel 1. Adaptasi Rantai Nilai Porter untuk Organisasi Pengelola Zakat

Aktivitas Asli (Porter, 1985)	→ Adaptasi untuk LAZ
Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)	Manajemen Penghimpunan Dana (Fundraising)
Operasi (*Operations*)	Distribusi dan Pendayagunaan Zakat
Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)	Penjangkauan dan Pengukuran Dampak Mustahiq
Pemasaran & Penjualan	Komunikasi Publik dan Penguatan Brand

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Layanan Purna Jual (*Service*)	Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan Dampak (M&E)
Infrastruktur Perusahaan	Tata Kelola (*Good Amil Governance*)
Manajemen SDM	Kompetensi Amil (Syariah + Manajemen Modern)
Pengembangan Teknologi	Sistem Informasi Manajemen Zakat (SIMZAT)

Sementara itu, matriks TOWS merupakan evolusi dari analisis SWOT yang lebih berorientasi aksi, mengkonversikan identifikasi S-W-O-T ke dalam empat kuadran strategi yang konkret: SO (Agresif), WO (Perbaikan), ST (Konservatif), dan WT (Bertahan) (Weihrich, 1982).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitik melalui metode kajian pustaka sistematis (systematic literature review/SLR) yang mengacu pada protokol PRISMA (Moher et al., 2009). Pencarian literatur dilakukan pada database Google Scholar dan GARUDA (Garba Rujukan Digital Kemendikbud) untuk publikasi rentang tahun 2018–2025.

Kata kunci pencarian yang digunakan dikombinasikan dengan operator Boolean: (1) "lembaga amil zakat" "strategi" OR "PESTEL" OR "SWOT" OR "TOWS"; (2) "amil zakat" "good governance" OR "tata kelola" Indonesia; (3) "zakat" "digital" OR "blockchain" OR "teknologi" Indonesia LAZ; (4) "zakat" "mustahiq" OR "pemberdayaan" Indonesia; serta (5) kata kunci abstrak pada GARUDA zakat LAZ tata kelola.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal ilmiah terindeks Scopus atau SINTA; (2) berfokus pada LAZ, BAZNAS, tata kelola, atau strategi zakat di Indonesia; (3) diterbitkan 2018–2025; dan (4) dapat diakses full-text. Kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel duplikat lintas query; (2) bukan hasil penelitian peer-reviewed (skripsi/tesis repositori non-jurnal); (3) artikel tanpa metode penelitian strategis yang jelas; dan (4) publikasi sebelum 2018. Proses analisis dan sintesis literatur dilakukan secara sistematis melalui empat tahap pengolahan data:

Screening dan Coding: Setiap artikel yang lolos evaluasi teks lengkap dibaca secara mendalam dan diberi kode tematik mengacu pada variabel kerangka analisis (PESTEL, Rantai Nilai Porter, atau SWOT). 2. Pengelompokan Tematik (Thematic Grouping): Ekstraksi temuan dari literatur dikelompokkan ke dalam empat fokus kajian utama: (a) aspek regulasi dan tata kelola amil, (b) efisiensi operasional dan manajemen penghimpunan, (c) transformasi dan adopsi teknologi digital, serta (d) dampak sosial-ekonomi program pendayagunaan zakat. 3. Penyusunan Matriks Bukti (Evidence Matrix): Setiap elemen dalam profil SWOT dipetakan secara terstruktur ke sumber referensi empiris atau regulasi yang relevan untuk memastikan objektivitas analisis. 4. Sintesis Naratif (Narrative Synthesis): Temuan dari berbagai literatur disintesiskan secara kualitatif-naratif ke dalam empat kuadran matriks TOWS (SO, WO, ST, WT) untuk merumuskan rekomendasi strategi komprehensif beserta indikator ketercapaiannya.

Data sekunder juga diperoleh dari laporan resmi institusional, meliputi Laporan Pengelolaan Zakat Nasional BAZNAS (2021–2024), publikasi Pusat Kajian Strategis (PUSKAS) BAZNAS, regulasi yang dikeluarkan Kementerian Agama (PMA No. 19 Tahun 2024), serta dokumen kebijakan terkait dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI). Analisis dilakukan secara bertahap: pertama, menyusun profil PESTEL; kedua, melakukan analisis Rantai Nilai Porter; ketiga, mengidentifikasi implikasi SWOT dari kedua analisis tersebut; dan keempat, mensintesiskan matriks TOWS dengan rekomendasi strategi yang spesifik dan terukur.

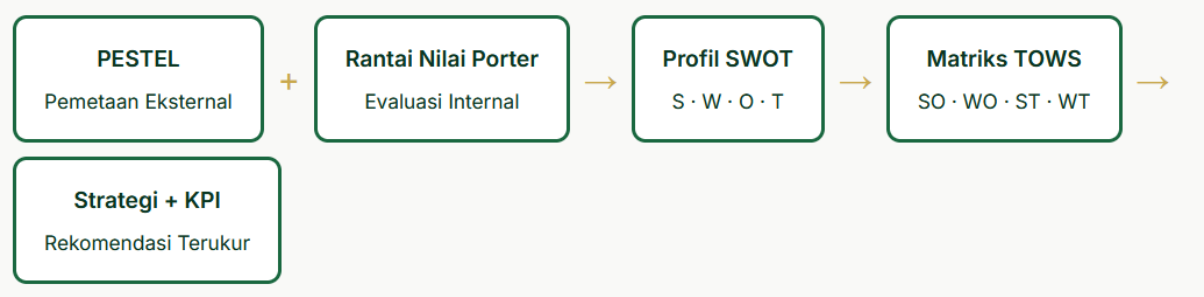
JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Tabel 2. Tabel PRISMA Flow (Data Riil Google Scholar & GARUDA)

Tahap PRISMA	Keterangan / Sumber	Jumlah Rekaman	Detail Eliminasi
Identifikasi	Mentah Google Scholar (45.140) & GARUDA (192)	45.332	—
Screening Awal	Pembersihan duplikasi query & judul	6.837 ✓	38.495 dieksklusi
Eligibility	Evaluasi kelayakan teks lengkap (full-text)	347 ✓	6.490 dieksklusi pada screening abstrak
Eksklusi Full-Text	Eliminasi mendalam teks lengkap	338 dieksklusi	Non-Scopus/SINTA-2 (185), Tanpa metode kualitatif (92), Full-text no access (61)
Inklusi Akhir	Studi jurnal empiris utama yang disintesiskan	9 Jurnal Utama ✓	Disintesis bersama 13 Laporan Resmi + 2 Regulasi + 4 Buku Teori

Hasil Dan Pembahasan

Dalam menganalisis, digunakan kerangka analysis yang terintegrasi, tahapannya sebagaimana dijelaskan dalam gambar berikut.



Gambar 3. **Kerangka Analisis Terintegrasi**

Analisis Lingkungan Makro: Pemetaan Faktor PESTEL LAZ Indonesia

Tabel 3. Pemetaan Faktor PESTEL pada Ekosistem LAZ Indonesia

Faktor PESTEL	Kondisi & Isu Utama	Sumber Referensi
Politik-Hukum	UU No.23/2011; PMA No.19/2024 (SIMZAT); Koordinasi BAZNAS-Kemenag	Kemenag (2024); Firdaus et al. (2019); UU No.23/2011
Ekonomi	Gap Rp287T potensi-realisasi; Gini 0,388; Muzakki 28,1 juta (2024); ZIS Rp40,5T	BAZNAS (2025); BPS (2023); PUSKAS BAZNAS (2021)
Sosial	Defisit literasi zakat; preference bayar langsung; bonus demografi hingga 2045	BAZNAS (2024); PUSKAS BAZNAS (2022)
Teknologi	Penetrasi internet 78%; adopsi QRIS masif; AI & Big Data berkembang	APJII (2024); Mahmud et al. (2023); Sari & Mahmud (2022)

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Lingkungan	Sinergi SDGs (SDG 1,2,10); Green Zakat; pemberdayaan komunitas berkelanjutan	UNDP (2023); PUSKAS BAZNAS (2023)
Legal	PSAK 109; AAOIFI; UU PDP No.27/2022; Kewajiban audit KAP	IAI; Nurhayati et al. (2021); Kemenag (2024)

Sumber: Olahan penulis dari BAZNAS (2025); Kemenag (2024); Ghufran et al. (2023); Sari & Mahmud (2022)

Faktor Politik dan Hukum (Political-Legal)

Kerangka regulasi pengelolaan zakat di Indonesia telah mengalami perkembangan signifikan. Fondasi utamanya adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, yang kemudian diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014. Secara prinsip, UU No. 23/2011 menetapkan BAZNAS sebagai koordinator nasional pengelolaan zakat, sementara LAZ berperan sebagai mitra pelaksana yang harus mendapatkan izin dari Kementerian Agama berdasarkan rekomendasi BAZNAS.

Perkembangan terbaru yang sangat krusial adalah terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 19 Tahun 2024 tentang Lembaga Amil Zakat. Regulasi ini memperbarui dan mempertegas mekanisme perizinan LAZ secara satu pintu melalui sistem digital SIMZAT (Sistem Informasi Manajemen Zakat). Hal ini merupakan langkah moderenisasi birokrasi yang signifikan sekaligus mengindikasikan komitmen pemerintah untuk meningkatkan akuntabilitas lembaga pengelola zakat (Kemenag, 2024).

Implikasi strategis dari dimensi politik-hukum ini adalah ganda. Di satu sisi, kerangka regulasi yang semakin ketat menciptakan hambatan masuk (barrier to entry) yang mendorong profesionalisme. Di sisi lain, tarik-menarik antara kemandirian operasional LAZ dan kontrol koordinatif BAZNAS masih menjadi sumber ketegangan dalam ekosistem zakat nasional yang membutuhkan resolusi kebijakan yang lebih adaptif (Firdaus et al., 2019).

Faktor Ekonomi (Economic)

Indonesia saat ini berada dalam lintasan yang menguntungkan secara makroekonomi. Pertumbuhan ekonomi yang relatif stabil di kisaran 5%, kelas menengah yang terus menguat, serta pasar ekonomi dan keuangan syariah yang tumbuh pesat menciptakan kondisi yang kondusif bagi ekspansi penghimpunan zakat. Tren penghimpunan ZIS nasional menunjukkan kurva yang terus meningkat: dari sekitar Rp20 triliun pada 2020 menjadi Rp32 triliun pada 2023, dan melonjak menjadi Rp40,509 triliun pada 2024 (BAZNAS, 2024). Angka ini menegaskan bahwa kondisi ekonomi yang membaik secara langsung berbanding lurus dengan kapasitas muzakki dalam menunaikan kewajibannya.

Namun, faktor ekonomi juga menghadirkan tekanan. Ketimpangan distribusi pendapatan yang masih tinggi (Gini Ratio Indonesia pada 2023 sebesar 0,388 berdasarkan data BPS) justru memperbesar jumlah mustahiq yang membutuhkan bantuan, sementara kapasitas penghimpunan belum meningkat secara proporsional untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Lebih jauh, krisis global seperti yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 terbukti dapat secara tiba-tiba menggerus kemampuan muzakki dan mengalihkan prioritas distribusi LAZ ke program kemanusiaan jangka pendek, sehingga mengorbankan program pemberdayaan jangka panjang yang lebih berdampak (Pusat Kajian BAZNAS, 2021).

Faktor Sosial (Social)

Bonus demografi Indonesia—dengan proyeksi 64% penduduk berada pada usia produktif (15–64 tahun) hingga 2030—merupakan bonus demografi yang luar biasa bagi perkembangan LAZ. Generasi milenial dan Gen-Z Muslim yang tumbuh dengan kesadaran

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

keagamaan tinggi namun memiliki preferensi layanan digital-first adalah segmen muzakki masa depan yang potensial. Jumlah muzakki aktif yang tumbuh dari 21 juta jiwa pada 2022 menjadi 28,1 juta jiwa pada 2024 mengonfirmasi tren positif ini (BAZNAS, 2024).

Di sisi lain, tantangan literasi zakat masih menjadi hambatan fundamental. Survei Indeks Literasi Zakat yang dilakukan oleh PUSKAS BAZNAS (2022) menunjukkan bahwa indeks literasi zakat nasional masih berada pada kategori 'sedang', di mana banyak kalangan Muslim masih lebih memilih membayar zakat secara langsung kepada mustahiq daripada melalui lembaga formal. Perilaku ini, meskipun secara ibadah sah, berdampak pada tidak terkonsolidasinya data dan potensi dampak yang terframentasi (PUSKAS BAZNAS, 2022). Isu kepercayaan publik yang terkadang terguncang akibat skandal pengelolaan dana di beberapa lembaga filantropi juga menjadi konteks sosial yang perlu dinavigasi secara proaktif oleh LAZ yang kredibel.

Faktor Teknologi (Technological)

Perkembangan teknologi merupakan faktor eksternal dengan implikasi paling transformatif bagi LAZ. Penetrasi internet di Indonesia yang mencapai 78,19% pada 2024 (APJII, 2024) dan tingginya penetrasi smartphone menciptakan infrastruktur yang mendukung digitalisasi penuh layanan zakat. Sari dan Mahmud (2022) mendokumentasikan secara empiris bahwa platform penghimpunan digital (website, aplikasi mobile, integrasi e-commerce, QRIS) telah menjadi penggerak utama pertumbuhan penghimpunan ZIS secara nasional.

Lebih jauh, munculnya teknologi Artificial Intelligence (AI) dan Big Data Analytics membuka peluang bagi LAZ untuk melakukan hyper-personalisasi komunikasi kepada muzakki, optimalisasi penargetan mustahiq berbasis data geospasial, serta deteksi anomali dan pencegahan penyalahgunaan dana secara real-time (Pusat Kajian BAZNAS, 2023). Di sisi lain, ancaman keamanan siber (cybersecurity threats) juga meningkat seiring dengan meningkatnya nilai transaksi digital zakat, menuntut investasi serius dalam infrastruktur keamanan data dan perlindungan privasi muzaki sesuai dengan regulasi Perlindungan Data Pribadi (UU PDP No. 27 Tahun 2022).

Faktor Lingkungan (Environmental)

Dimensi lingkungan dalam konteks LAZ lebih bersifat peluang strategis daripada ancaman. Meningkatnya kesadaran global dan nasional terhadap isu keberlanjutan lingkungan (environmental sustainability) membuka ruang bagi LAZ untuk mengembangkan program distribusi dan pemberdayaan yang berdimensi lingkungan hidup—seperti zakat produktif untuk pertanian berkelanjutan, pengelolaan sampah berbasis komunitas, dan akses air bersih di daerah terpencil. Selarasnya tujuan zakat dengan Sustainable Development Goals (SDGs) PBB—terutama SDG No. 1 (Tanpa Kemiskinan), SDG No. 2 (Tanpa Kelaparan), dan SDG No. 10 (Mengurangi Ketimpangan)—memberikan argumen strategis yang kuat bagi LAZ untuk memposisikan diri sebagai mitra pembangunan berkelanjutan yang diakui secara global (UNDP, 2023).

Faktor Legal (Legal)

Selain UU No. 23/2011 dan PMA No. 19/2024, LAZ juga beroperasi dalam koridor berbagai regulasi terkait yang harus dipatuhi secara ketat. PSAK No. 109 tentang Akuntansi Zakat, Infak, dan Sedekah mewajibkan pelaporan keuangan yang terstandarisasi dan transparan. Kewajiban audit laporan keuangan tahunan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang tercantum dalam regulasi perizinan merupakan mekanisme akuntabilitas yang sangat penting. Tidak kalah pentingnya, terbitnya Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) Nomor 27 Tahun 2022 menaruh tanggung jawab baru bagi LAZ untuk mengelola data muzakki dan mustahiq secara bertanggung jawab dan aman. Kepatuhan terhadap keseluruhan ekosistem

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

regulasi ini bukan sekadar kewajiban hukum, melainkan juga sinyal kredibilitas yang berbicara keras kepada publik.

Analisis Rantai Nilai Porter: Kapabilitas Internal LAZ

Aktivitas Utama (Primary Activities)

Aktivitas utama pertama adalah manajemen sumber daya (analog dengan Logistik Masuk), yang mencakup proses penghimpunan dana ZIS dari muzaki. Efisiensi dan diversifikasi kanal penghimpunan adalah kunci. LAZ berskala nasional seperti Rumah Zakat, LAZISMU, LAZISNU, dan Dompet Dhuafa yang telah mengintegrasikan sistem digital multi-kanal (website, aplikasi mobile, integrasi marketplace, payroll deduction) menunjukkan kekuatan kompetitif yang jelas dibandingkan LAZ yang masih bergantung pada kanal konvensional (Ghufran et al., 2023).

Aktivitas utama kedua adalah penyaluran dan pendayagunaan zakat (Operasi dan Layanan). Efektivitas program distribusi—baik yang bersifat konsumtif (zakat fitrah, biaya hidup, kebutuhan mendesak) maupun produktif (modal usaha, beasiswa pendidikan, pelatihan vokasi)—adalah tolok ukur keberhasilan misi sosial LAZ. Herianingrum et al. (2023) membuktikan bahwa program zakat produktif yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan pendapatan mustahiq secara signifikan dan memberikan dampak multiplier ekonomi di komunitas lokal. Rasio Allocation to Collect Ratio (ACR) yang ideal adalah di atas 75%, menandakan bahwa lebih dari tiga perempat dana yang dihimpun berhasil disalurkan kepada yang berhak (Pusat Kajian BAZNAS, 2022).

Aktivitas utama ketiga adalah pemasaran dan penguatan merek (Pemasaran & Penjualan). Persaingan di antara LAZ untuk memenangkan hati dan dompet muzakki semakin intensif. Kemampuan membangun narasi brand yang kuat, program komunikasi yang empatik berbasis storytelling, dan transparansi penggunaan dana adalah diferensiasi yang semakin menentukan di era media sosial (Jamali et al., 2024).

Aktivitas Pendukung (Support Activities)

Dari aspek aktivitas pendukung, tata kelola dan infrastruktur perusahaan merupakan pondasi segalanya. Implementasi Good Amil Governance yang konsisten—mencakup transparansi pelaporan, keberadaan Dewan Syariah yang independen dan aktif, sistem pengendalian internal yang kuat, dan mekanisme whistleblowing—adalah prasyarat mutlak kepercayaan publik (Mardiansah et al., 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aktivitas pendukung yang paling kritis namun sering diabaikan. Ketersediaan amil yang memiliki dual-competency—yaitu kompetensi syariah dan manajemen modern—masih sangat terbatas. Sertifikasi amil profesional yang dikeluarkan melalui kerja sama BNSP dan BAZNAS merupakan langkah penting, namun masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan seluruh LAZ yang ada, terutama di level daerah (Nurhayati et al., 2021).

Pengembangan teknologi sebagai aktivitas pendukung telah mengalami akselerasi pascapandemi. Investasi pada sistem informasi manajemen zakat (SIMZAT) yang terintegrasi, platform crowdfunding zakat, dan dashboard analitik kinerja merupakan kebutuhan mendesak, bukan lagi sekadar opsi. Namun, kapasitas investasi teknologi yang berbeda secara drastis antara LAZ nasional dan LAZ daerah menciptakan kesenjangan kapabilitas digital yang memperlebar disparity kinerja (Sari & Mahmud, 2022).

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Sintesis Matriks SWOT dan Strategi TOWS LAZ Indonesia

Berdasarkan sintesis komprehensif atas analisis PESTEL (lingkungan eksternal) dan Rantai Nilai Porter (kapabilitas internal), berikut disajikan profil SWOT dan rekomendasi strategi TOWS:

Profil SWOT LAZ Indonesia

Kekuatan (Strengths):

1. S1. Indonesia sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia menciptakan basis muzakki yang sangat besar *(BPS, 2020)*
2. S2. Kerangka regulasi yang semakin komprehensif memberikan legitimasi dan kejelasan hukum bagi LAZ. *(Kemenag, 2024; UU No.23/2011)*
3. S3. Tren pertumbuhan penghimpunan ZIS yang konsisten dan terakselerasi (Rp40,509T pada 2024) *(BAZNAS, 2025)*
4. S4. LAZ nasional terkemuka telah membangun brand equity dan jaringan distribusi yang kuat *(Ghufran et al., 2023)*
5. S5. Kemampuan adaptasi program terhadap kebutuhan mustahiq (konsumtif dan produktif) *(Herianingrum et al., 2023)*
6. S6. Peran LAZ yang telah diakui dalam SDGs dan agenda pembangunan nasional *(UNDP, 2023)*

Kelemahan (Weaknesses):

1. W1. Kesenjangan kapabilitas digital yang sangat besar antara LAZ nasional dan LAZ daerah *(Sari & Mahmud, 2022)*
2. W2. Implementasi Good Amil Governance yang belum merata dan konsisten *(Mardiansah et al., 2021)*
3. W3. Keterbatasan SDM amil yang memiliki kompetensi ganda (syariah + manajemen modern) *(Nurhayati et al., 2021)*
4. W4. Belum optimalnya penerapan PSAK 109 di seluruh lapisan LAZ *(Nurhayati et al., 2021)*
5. W5. Ketergantungan pada program distribusi konsumtif dibandingkan pemberdayaan produktif jangka panjang
6. W6. Koordinasi antar-LAZ yang masih lemah sehingga rentan tumpang tindih program *(PUSKAS BAZNAS, 2022)*

Peluang (Opportunities):

1. O1. Bonus demografi dan meningkatnya generasi Muslim digital-savvy sebagai potensi muzakki baru *(BAZNAS, 2024)*
2. O2. Teknologi fintech, AI, dan Blockchain yang dapat merevolusi efisiensi dan transparansi LAZ *(Mahmud et al., 2023; PUSKAS BAZNAS, 2023)*
3. O3. Visi Indonesia Emas 2045 yang membuka ruang sinergi LAZ dengan program pemberdayaan ekonomi nasional *(BAPPENAS, 2019)*
4. O4. Ekosistem ekonomi syariah yang tumbuh pesat (perbankan syariah, pasar modal syariah, halal industry)
5. O5. Peningkatan kesadaran ESG (Environmental, Social, Governance) global membuka akses kolaborasi internasional (*UNDP, 2023)*
6. O6. Digitalisasi sistem pemerintahan (SIMZAT) yang memudahkan perizinan dan pelaporan (*Kemenag, 2024)*

Ancaman (Threats):

1. T1. Defisit kepercayaan publik yang dapat berkembang akibat skandal pengelolaan dana filantropi *(Mardiansah et al., 2021)*

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

2. T2. Persaingan penghimpunan dana dengan lembaga filantropi konvensional dan platform crowdfunding umum
3. T3. Ancaman keamanan siber yang semakin canggih terhadap sistem data dan transaksi ZIS *(UU PDP No.27/2022)*
4. T4. Dinamika ekonomi global (inflasi, krisis geopolitik) yang dapat menekan daya bayar zakat muzakki *(PUSKAS BAZNAS, 2021)*
5. T5. Regulasi yang belum sepenuhnya sinkron antara pusat dan daerah menciptakan inkonsistensi *(Firdaus et al., 2019)*
6. T6. Inklusi keuangan yang belum merata di daerah terpencil membatasi jangkauan layanan digital.

Tabel 4. Matriks TOWS LAZ Indonesia: Hubungan Faktor Internal-Eksternal

Matriks TOWS LAZ Indonesia	STRENGTHS (S) S1: Basis Muzakki S4: Brand LAZ Nasional S5: Adaptasi Program	WEAKNESSES (W) W1: Gap Digital W3: Defisit SDM Amil W6: Fragmentasi LAZ
OPPORTUNITIES (O) O1: Demografi O2: Teknologi O3: Indonesia 2045	**SO — AGRESIF** **SO1** *[S1+S4+O1+O2]* Ekosistem Zakat Digital Nasional Terintegrasi **SO2** *[S3+S5+O3+O4]* Produk Zakat Produktif Inovatif Berbasis Data	**WO — PERBAIKAN** **WO1** *[W1+O2+O6]* Platform SaaS Standar untuk LAZ Daerah **WO2** *[W3+W4+O3]* Akselerasi Sertifikasi Amil Profesional Nasional
THREATS (T) T1: Defisit Kepercayaan T3: Siber T5: Inkonsistensi Regulasi	**ST — KONSERVATIF** **ST1** *[S4+T1+T3]* Transparansi Radikal via Open Data & Blockchain **ST2** *[S2+T3]* Investasi Cybersecurity & ISO 27001 + UU PDP	**WT — BERTAHAN** **WT1** *[W2+T1]* Penguatan Tata Kelola & Manajemen Risiko Komprehensif **WT2** *[W6+T5]* Konsolidasi & Sinergi Antar-LAZ via Forum Zakat (FOZ)

Strategi SO: Agresif — Memanfaatkan Kekuatan untuk Merebut Peluang

Strategi pertama adalah membangun Ekosistem Zakat Digital Nasional yang Terintegrasi. LAZ nasional terkemuka harus mengambil peran kepemimpinan dalam membangun platform digital zakat yang interoperable—memungkinkan transaksi multi-LAZ melalui satu antarmuka pengguna yang terintegrasi dengan super-app keuangan dan marketplace besar (Tokopedia Zakat, GoPay Zakat, BukaZakat, dll.). Kekuatan brand LAZ yang telah mapan dapat dimanfaatkan untuk memimpin konsolidasi digital ini. Langkah ini secara langsung menyasar peluang bonus demografi generasi digital-savvy dan momentum pertumbuhan ekosistem ekonomi syariah. **KPI:** Rasio muzakki digital ≥20% dalam 24 bulan; ≥70% LAZ bergabung ekosistem pada 2027

Strategi kedua adalah pengembangan Produk Zakat Produktif Inovatif berbasis data. Dengan memanfaatkan kekuatan jaringan distribusi yang luas dan kekuatan regulasi yang mendukung pemberdayaan, LAZ dapat mengembangkan program zakat produktif yang lebih sophisticated—seperti linkage program zakat dengan pembiayaan UMKM syariah, program beasiswa-to-employment untuk generasi muda mustahiq, dan pengembangan kawasan ekonomi berbasis zakat. Ini selaras dengan visi Indonesia Emas 2045 tentang pemberdayaan

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

SDM unggul (BAPPENAS, 2019; Herianingrum et al., 2023). **KPI:** Rasio zakat produktif ≥40% pada 2028; pertambahan mustahiq sejahtera berbasis CIBEST.

Strategi WO: Perbaikan — Mengatasi Kelemahan melalui Pemanfaatan Peluang

Strategi pertama adalah internalisasi teknologi untuk demokratisasi kapabilitas digital. Kesenjangan digital antara LAZ nasional dan LAZ daerah dapat dijembatani melalui program nasional digitalisasi LAZ yang difasilitasi BAZNAS dan Kemenag—menyediakan platform SaaS (Software as a Service) standar yang dapat digunakan LAZ daerah tanpa harus berinvestasi besar dalam infrastruktur IT sendiri. Ini mengkonversikan peluang teknologi untuk mengatasi kelemahan disparitas kapabilitas (Sari & Mahmud, 2022). **KPI:** ≥60% LAZ daerah adopsi SaaS dalam 36 bulan; kesenjangan digitalisasi berkurang ≥30%

Strategi kedua adalah akselerasi Program Sertifikasi Amil Profesional Nasional. Bekerja sama dengan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang sudah ada dan lembaga akademik Islam, BAZNAS dan Forum Zakat (FOZ) perlu mendorong standardisasi dan masifikasi program sertifikasi amil yang mencakup kompetensi fikih zakat, akuntansi PSAK 109, manajemen digital, dan tata kelola amil. Ini secara langsung mengatasi kelemahan SDM yang menjadi bottleneck profesionalisasi LAZ secara menyeluruh (Nurhayati et al., 2021). **KPI:** ≥500 amil tersertifikasi/tahun mulai 2026; 47 LAZ nasional punya ≥3 amil bersertifikat pada 2027

Strategi ST: Konservatif — Menggunakan Kekuatan untuk Menghadapi Ancaman

Strategi utama dalam kuadran ini adalah membangun Benteng Kepercayaan Publik melalui Transparansi Radikal. LAZ yang memiliki brand kuat harus menjadi pelopor dalam menerapkan open data governance—mempublikasikan laporan keuangan bulanan yang telah diaudit secara publik dan real-time, menyediakan fitur tracking dana (dari pembayaran muzakki hingga penerimaan mustahiq), dan mengeksplorasi penerapan teknologi blockchain untuk immutable audit trail. Kekuatan brand yang ada merupakan modal sosial yang harus diperkuat sebelum ia digerus oleh ancaman defisit kepercayaan (Mahmud et al., 2023; Mardiansah et al., 2021).

Seiring dengan itu, investasi serius dalam Keamanan Siber (Cybersecurity) dan Perlindungan Data Pribadi harus diprioritaskan sebagai respons proaktif terhadap meningkatnya ancaman kejahatan digital. Kepatuhan penuh terhadap UU PDP No. 27/2022 dan standar keamanan informasi (ISO 27001) perlu diperlakukan sebagai investasi strategis, bukan sekadar kewajiban regulasi. **KPI:** 100% LAZ nasional publikasi laporan online dalam 18 bulan; ≥ 5 LAZ pilot blockchain 2027

Strategi WT: Bertahan — Meminimalkan Kelemahan dan Menghindari Ancaman

Strategi bertahan yang paling kritikal adalah penguatan Sistem Tata Kelola dan Manajemen Risiko LAZ secara komprehensif. Setiap LAZ—tanpa terkecuali—harus memiliki unit manajemen risiko yang berfungsi efektif, audit internal yang independen, dan prosedur penanganan whistleblowing yang aman dan terlindungi. Kombinasi kelemahan tata kelola dan ancaman skandal reputasi adalah skenario yang paling berpotensi menghancurkan ekosistem zakat nasional secara keseluruhan (Mardiansah et al., 2021; Firdaus et al., 2019). **KPI:** 100% LAZ nasional punya unit manajemen risiko aktif pada 2026; skor ZCP ≥80%

Strategi kedua adalah mendorong Konsolidasi dan Sinergi Antar-LAZ melalui Forum Zakat (FOZ). Overlapping program antara LAZ yang menarget segmen mustahiq yang sama di lokasi yang sama tidak hanya inefisien tetapi juga merupakan pemborosan sumber daya zakat. Pemetaan wilayah dan segmentasi mustahiq yang terkoordinasi melalui platform data bersama antar-LAZ akan menghasilkan dampak yang jauh lebih besar dari total sumber daya yang sama (Pusat Kajian BAZNAS, 2022). **KPI:** Peta distribusi selesai 2026; tumpang tindih program berkurang ≥50% pada 2027.

JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam)
ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia
journal.jiei.aas@gmail.com

Kondisi Kekinian Dan Proyeksi Laz Menuju Indonesia Emas 2045

Periode 2023–2026 menandai babak baru yang sangat dinamis bagi ekosistem LAZ di Indonesia. Setidaknya terdapat tiga tren utama yang sedang berlangsung dan akan menentukan wajah LAZ dalam satu dekade ke depan.

Pertama, konsolidasi regulasi yang dipercepat. Terbitnya PMA No. 19 Tahun 2024 yang mempertegas perizinan satu pintu melalui SIMZAT adalah sinyal bahwa pemerintah berkomitmen untuk membina ekosistem LAZ yang lebih tertib dan terdata. Ini membuka babak standardisasi yang lebih ketat namun juga lebih adil, karena LAZ yang tidak memenuhi standar akan diseleksi secara alami melalui mekanisme perizinan yang lebih transparan (Kemenag, 2024).

Kedua, gelombang transformasi digital yang semakin akseleratif. Hadirnya platform-platform zakat digital yang semakin matang, integrasi dengan sistem keuangan nasional (QRIS, BI-FAST), dan eksplorasi AI untuk program matching muzakki-mustahiq yang lebih personal tengah mengubah model bisnis LAZ secara fundamental. LAZ yang gagal beradaptasi dengan gelombang digital ini akan kehilangan relevansi secara bertahap dalam kompetisi merebut kepercayaan generasi muda Muslim (Sari & Mahmud, 2022; Pusat Kajian BAZNAS, 2023).

Ketiga, kenaikan ambisi kolaboratif. Visi Pemerintah Indonesia di bawah kepemimpinan baru yang menempatkan pengentasan kemiskinan ekstrem sebagai prioritas utama membuka peluang tidak terdahulu bagi LAZ untuk bermitra secara formal dengan program-program pemerintah. Sinergi antara program zakat produktif LAZ dengan program Kartu Prakerja, Program Indonesia Pintar, dan klaster pemberdayaan kelompok rentan lainnya dapat menciptakan dampak sosial yang eksponensial jika dikelola dengan data yang terintegrasi (BAPPENAS, 2019).

Proyeksi ke depan, jika seluruh rekomendasi strategis dalam matriks TOWS di atas diimplementasikan secara konsisten, terdapat potensi nyata untuk meningkatkan rasio penghimpunan zakat terhadap potensi dari 12,4% saat ini menjadi 25–30% pada 2029, dan mendekati 50% pada 2034. Kenaikan ini akan menempatkan zakat sebagai instrumen keuangan sosial yang berdampak makroekonomi signifikan—mampu berkontribusi pada penurunan tingkat kemiskinan absolut sebesar 1–2 poin persentase per tahun, sebuah kontribusi yang setara dengan beberapa program bantuan sosial pemerintah (BAZNAS, 2024; Herianingrum et al., 2023).

Kesimpulan Dan Rekomendasi

Berdasarkan analisis menggunakan kerangka PESTEL-TOWS, dapat disimpulkan bahwa LAZ di Indonesia memiliki peluang pengembangan yang besar didukung oleh kondisi demografis dan regulasi yang kondusif. Namun, optimalisasi potensi tersebut masih menghadapi kendala internal, terutama terkait tata kelola, kualitas sumber daya manusia (SDM), dan kapabilitas digital. Transformasi digital menjadi kebutuhan strategis bagi LAZ untuk meningkatkan daya saing, efisiensi, dan transparansi pengelolaan zakat, tetapi harus diimbangi dengan penguatan keamanan siber serta kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data pribadi. Selain itu, kepercayaan publik merupakan aset utama yang perlu dijaga melalui penerapan Good Amil Governance dan Zakat Core Principles secara konsisten, baik pada LAZ nasional maupun daerah. Oleh karena itu, diperlukan penguatan tata kelola kelembagaan dan peningkatan kapasitas digital agar LAZ mampu mengoptimalkan penghimpunan serta pendayagunaan zakat secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, BAZNAS dan Kementerian Agama direkomendasikan untuk menyusun roadmap nasional digitalisasi LAZ sebagai pedoman pengembangan dan penguatan kelembagaan. Forum Zakat (FOZ) perlu memfasilitasi pemetaan distribusi program LAZ secara nasional guna mengurangi tumpang tindih program dan meningkatkan

dampak kolektif, sedangkan setiap LAZ perlu mengalokasikan sumber daya secara memadai untuk pengembangan kompetensi amil yang terstruktur dan berkelanjutan. Kajian ini memiliki keterbatasan karena tidak menggunakan data primer secara langsung dari LAZ. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan mixed-method melalui survei terhadap muzakki, wawancara mendalam dengan pimpinan LAZ, serta analisis laporan keuangan secara longitudinal. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menghasilkan temuan empiris dan rekomendasi yang lebih komprehensif sesuai dengan karakteristik masing-masing kategori LAZ.

Daftar Pustaka

Alam, M. M., Shahriar, S. M., Said, J., & Monir, M. (2018). *Waqf as a tool for rendering social welfare services in the social entrepreneurship context. Global Journal Al-Thaqafah,* 8(1), 87–98. https://doi.org/10.7187/gjat082018-1

Amelia, A., Ekonomika, J., Dan, M., Jemb, B., Hal, V. N. J., Afifah, W., Setiadi, I., & Anwar, S. (2025). *Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah (Lazis) Muhammadiyah Pusat Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. *4*(1), 173–182.

Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS]. (2021). *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Tahun 2020*. BAZNAS.

Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS]. (2022). *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Tahun 2021*. BAZNAS.

Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS]. (2023). *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Tahun 2022*. BAZNAS.

Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS]. (2024). *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Tahun 2023*. BAZNAS.

Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS]. (2025). *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Tahun 2024*. BAZNAS.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional [BAPPENAS]. (2019). *Visi Indonesia 2045: Berdaulat, Maju, Adil, dan Makmur*. Kementerian PPN/BAPPENAS.

Bank Indonesia, BAZNAS, & Islamic Research and Training Institute [IRTI]. (2018). *Zakat Core Principles*. Bank Indonesia.

Beik, I. S., & Arsyianti, L. D. (2016). Measuring zakat impact on poverty and welfare using CIBEST model. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 1(2), 141–160. https://doi.org/10.21098/jimf.v1i2.524

Chapra, M. U. (1992). *Islam and the economic challenge*. Islamic Foundation & The International Institute of Islamic Thought.

Firdaus, M., Beik, I. S., Irawan, T., & Juanda, B. (2019). Economic estimation and determinations of zakat potential in Indonesia. *IRTI Working Paper Series*, *WP-1433-07*. Islamic Research and Training Institute (IRTI).

Ghufran, T. M., Zaenal, M. H., & Endri, E. (2023). Efficiency of zakat institutions: Evidence from an emerging economy. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, *7*(2), 123–134. https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2p10

Herianingrum, S., Ratnasari, R. T., Widiastuti, T., Mawardi, I., & Sukmana, R. (2023). Zakat as an instrument of poverty reduction in Indonesia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *14*(1), 1–18. https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2020-0098

Jamali, A., Munir, M., & Meldona, M. (2024). *Tata kelola distribusi Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *10*(1), 1234–1245. https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.10547

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2024 tentang Lembaga Amil Zakat*. Kemenag RI.

Mahmud, A., Hidayat, R., & Fathoni, A. (2023). *Blockchain technology for zakat transparency and accountability: A conceptual framework. International Journal of Zakat*, *8*(2), 45–62.

Mardiansah, I., Nisa, K., & Sukmana, R. (2021). *Analisis implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principles pada Lembaga Amil Zakat*. *Suhuf*, *14*(1), 133–158. https://doi.org/10.22515/suhuf.v14i1.3428

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. PLOS Medicine*, *6*(7), e1000097. https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097

Nurhayati, S., Wasilah, W., & Suhaeri, S. (2021). *Penerapan PSAK 109 pada pelaporan keuangan Lembaga Amil Zakat: Studi kasus pada LAZ di Indonesia*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, *9*(2), 125–148.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional [PUSKAS BAZNAS]. (2021). *Dampak implementasi program zakat terhadap pemulihan ekonomi pasca-pandemi COVID-19*. PUSKAS BAZNAS.

Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional [PUSKAS BAZNAS]. (2022). *Indeks Literasi Zakat Nasional 2022*. PUSKAS BAZNAS.

Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional [PUSKAS BAZNAS]. (2023). *Roadmap digitalisasi zakat nasional 2024–2029*. PUSKAS BAZNAS.

Qaradhawi, Y. (2011). *Fiqh al-zakah* (Vol. 1–2). Muassasah al-Risalah.

Sari, D. M., & Mahmud, M. (2022). *Pengaruh transformasi digital terhadap kinerja penghimpunan ZIS: Studi pada Lembaga Amil Zakat di Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (JEBI)*, *7*(1), 65–82. https://doi.org/10.15548/jebi.v7i1.3908

Safari, A., Amelia, A., Teknologi, I., Dahlan, A., Sriyama, N., Chusen, M. A., Pradhana, M. W., Anwar, L. K., & Alfi, R. (2025). *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah*. *7*, 1311–1329. https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i4.6600

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. (2011). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 115*.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi. (2022). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 196*.

United Nations Development Programme [UNDP]. (2023). *Islamic finance and the SDGs: Mobilizing resources for sustainable development*. UNDP.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, *15*(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0