

## ANALISIS SWOT DALAM MODEL PENGEMBANGAN ZAKAT DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL GRESIK

QOMARUDDIN

[Uddinqomar18@gmail.com](mailto:Uddinqomar18@gmail.com)

Institut Agama Islam Qomaruddin Gresik

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (a) analisis SWOT dalam pengembangan pengelolaan dana zakat di BAZNAS Gresik. (b) Untuk mengetahui strategi yang diterapkan dalam pengembangan pengelolaan dana zakat di BAZNAS Gresik.

Jenis Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat-sifat populasi atau wilayah tertentu. Sumber data yang peneliti gunakan adalah sumber data primer yang berasal dari lokasi internal BAZNAS Gresik dan sumber data sekunder yang berasal dari buku-buku, jurnal dan penelitian terdahulu. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam dan teknik dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik Analisis SWOT.

Hasil analisis data mengenai posisi BAZNAS dengan menggunakan analisis SWOT berdasarkan matrik internal-eksternal (IE- Matrik) nilai skor total IFAS adalah 3,26 dan skor total EFAS adalah 2,98. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi BAZNAS Gresik berada pada sel IV yang dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (grow and build). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi bagian ini.

**Kata Kunci :** Analisis SWOT, model Pengembangan Pengelolaan Zakat.

### A. Latar Belakang Masalah

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional. Dengan tugasnya tersebut, lembaga ini dapat meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat dan meningkatkan solidaritas umat, terutama bagi penerima zakat. Orang-orang yang berhak menerima zakat itu tergolong kepada asnaf yang delapan, seperti yang terdapat pada surat At-Taubah ayat 60, yang berbunyi :

إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي  
الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۗ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ  
وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

Artinya : “*Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang yang berhutang, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana*” .<sup>1</sup>

BAZNAS terdapat hampir diseluruh Kabupaten/Kota di setiap provinsi di Indonesia. Salah satunya adalah BAZNAS Gresik. BAZNAS Gresik merupakan lembaga pengumpul zakat di wilayah Kabupaten Gresik yang secara legal formal memiliki kewenangan sangat luas yaitu melingkupi seluruh perusahaan atau instansi di wilayah Kabupaten Gresik. BAZNAS Gresik mempunyai beberapa manfaat diantaranya yaitu untuk pemenuhan kebutuhan konsumtif, pemberdayaan usaha produktif yang salah satunya dengan memberikan pinjaman yang bersifat produktif (sebagai tambahan modal usaha), contoh untuk pinjaman konsumtif dibatasi maksimal 500.000,- dan/sedangkan pinjaman produktif bisa sampai maksimal 5.000.000,- dan untuk pemberdayaan pendidikan. Dan ada beberapa peruntukan dari infaq yang diserahkan oleh para donator baik yang tetap maupun yang incidental, yaitu untuk pengembangan dan perawatan masjid, operasional masjid (seperti, kebersihan masjid, dll), pemberdayaan ekonomi umat, dan pemberdayaan pendidikan berupa beasiswa.

Melihat begitu banyak potensi dalam sistem zakat itu sendiri dan perlunya pengoptimalan dalam peningkatan pengelolaan dana maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul: “ Analisis SWOT (Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats) dalam Strategi Pengembangan Pengelolaan Dana Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Gresik” .

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana analisis SWOT dalam Model pengembangan pengelolaan dana zakat di BAZNAS Gresik?
2. Bagaimana strategi yang diterapkan dalam model pengembangan pengelolaan dana zakat di BAZNAS Gresik?

## **PEMBAHASAN**

### **A. Kerangka Teoritik**

#### **1. Analisis SWOT**

##### **a. Pengertian Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi suatu organisasi/perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan

---

<sup>1</sup> At-Taubah [9] : 60

peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, dan strategi, dan kebijakan dari perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian ada pembagian faktor-faktor strategis dalam analisis SWOT yaitu:<sup>2</sup>

1. Faktor berupa kekuatan

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

2. Faktor kelemahan

Yang dimaksud dengan kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

3. Faktor peluang

definisi peluang secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.

4. Faktor ancaman

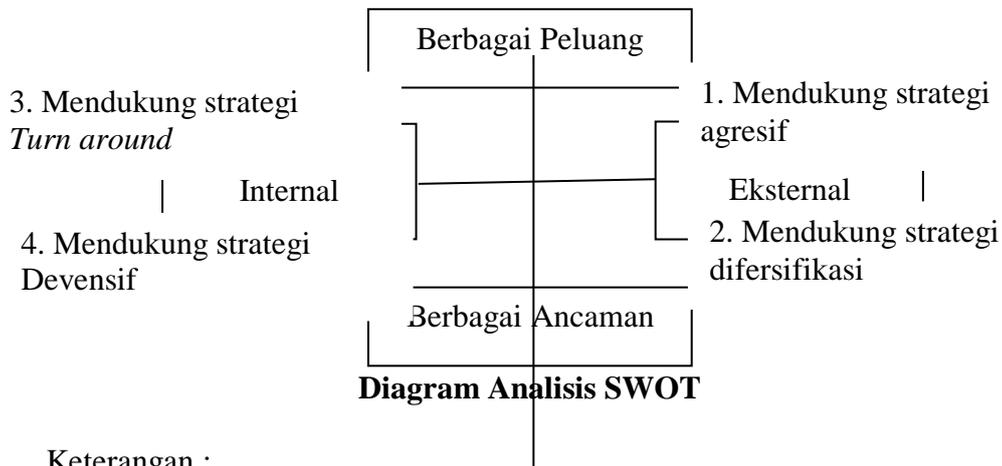
Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid., hlm. 173.

<sup>3</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama, 2008), hlm. 18-19.



Keterangan :

**Kuadran 1** : ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)

**Kuadran 2** : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**Kuadran 3** : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak , ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question mark* pada BCG matrik. Focus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik. Misalnya, Aple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industry *microcomputer*.

**Kuadran 4** : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.<sup>4</sup>

**b. Matrik SWOT**

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis.

**Tabel 2.1**  
**Matriks SWOT**

<sup>4</sup> Ibid., hlm. 20.

IFAS EFAS	<i>STRENGTHS (S)</i> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<i>WEAKNESSES (W)</i> • Tentukan 5-10 kelemahan internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>THREATS (T)</i> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan dalam yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.<sup>5</sup>

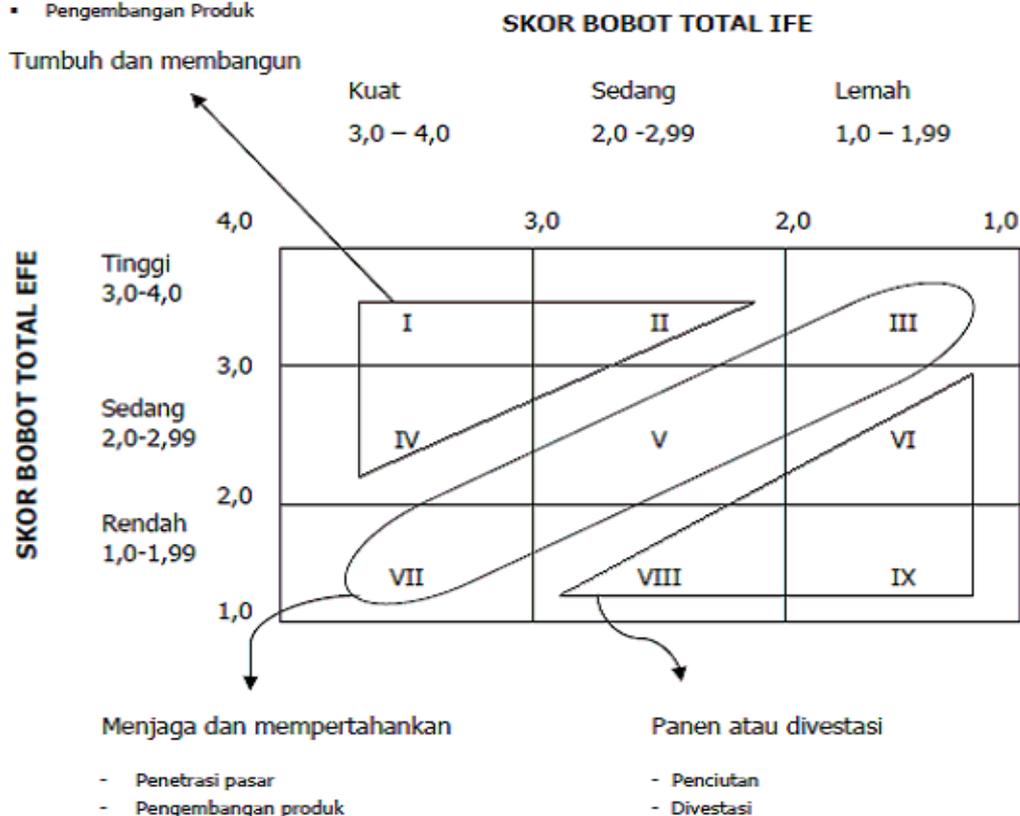
c. **Matriks Internal Eksternal (IE)**

Matriks Internal-Eksternal (IE) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

<sup>5</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama, 2008), hlm. 31-32.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (grow and build). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (hold and maintain); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (harvest or divest). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE.<sup>6</sup>

- Integrasi ke Belakang, Integrasi ke Depan, atau Integrasi Horizontal
- Penetrasi Pasar
- Pengembangan Pasar
- Pengembangan Produk



**Gambar 2.2**

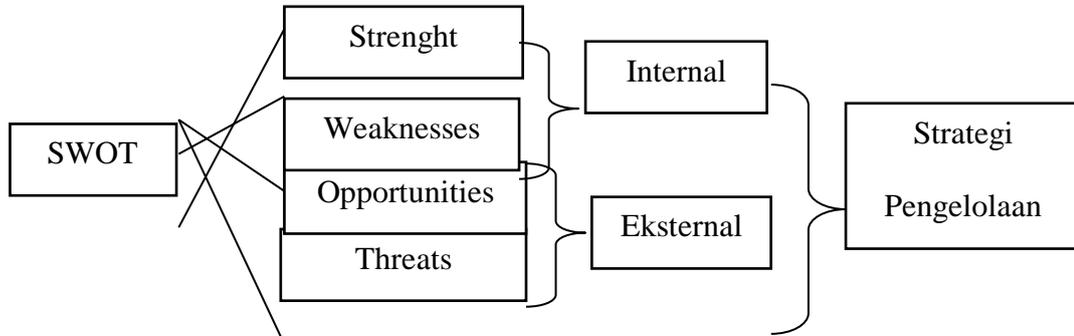
**Matrik Internal dan Eksternal (IE)**

Apabila analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threats) itu merupakan instrument yang dapat mempengaruhi pendapatan maka pengaruh tersebut akan dapat membangkitkan dan meningkatkan

<sup>6</sup> Fred R. David, *Strategic Manajement:Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta : Salemba Empat, 2011) hlm. 344-345.

pendapatan pada BAZNAS Gresik. Karena telah mengetahui apa saja kekuatan-kekuatan yang berupa keterampilan yang di miliki dan apa saja kelemahan yang mungkin akan di minimalisir, adakah peluang yang di peroleh dan bagaimana ancaman yang ada. Sehingga BAZNAS Gresik akan mengevaluasi hal itu dan berusaha merubahnya untuk mencapai yang terbaik.

Setelah menjelaskan teori-teori diatas maka dapat digambarkan suatu kerangka teoritik seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Teoritik**

## B. Paparan Data

### 1. Gambaran Umum Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Gresik

Pendirian Badan Amil Zakat (BAZ) Gresik bermula dari usulan kepala kantor Departemen Agama Kabupaten Gresik kepada Bupati Gresik yang dalam pendiriannya mengalami keterlambatan karena terbentuknya BAZ Gresik itu sendiri menurut Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf pada Kantor Depag Gresik adalah akibat adanya desakan dari Departemen Agama Pusat (Jakarta) dalam rangka implementasi Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, sehingga dibentuklah BAZ Kabupaten Gresik yang berekretariat di Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf pada Kantor Depag Kabupaten Gresik, namun mengalami kevakuman sampai akhirnya dibentuk kembali pada tahun 2008 melalui SK Bupati Gresik Nomor 451/411/HK/403.14/2008 tentang BAZ periode 2008-2011, yang kemudian diubah dengan SK Bupati Gresik Nomor 451/411/HK/437.12/2009 tentang perubahan atas keputusan Bupati Gresik Nomor 451/411/HK/403.14/2008 tentang BAZ periode 2008-2011.<sup>7</sup>

Awalnya, BAZ Gresik ini berkantor di ruang Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf pada Kantor Depag Kabupaten Gresik, kemudian sejak bulan juni 2010 lalu bersamaan dengan menyongsong Ramadhan 1431 H, BAZ Gresik mensosialisasikan keberadaan kantor barunya yang bertempat di kantor sekretariat di Masjid al-Inabah kantor Pemda Gresik Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 245 Telp. (031) 395282530 Pst. 031-70334535 Gresik 61161.<sup>8</sup>

Dan dengan lahirnya UU No.23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat nama BAZ Gresik berganti menjadi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Gresik dan menempati gedung baru 2 lantai yang berada di sebelah selatan Masjid al-Inabah kantor Bupati Gresik dan diharapkan mampu berpartisipasi aktif dan berkontribusi untuk memberikan pelayanan secara maksimal sebagai bentuk kepedulian sosial kepada seluruh lapisan masyarakat. Demi mewujudkan masyarakat Gresik yang agamis, cerdas, peduli, sehat dan berdaya saing. Disamping itu, BAZNAS Gresik juga menerbitkan Bulletin atau majalah yang dinamakan Tazkiyah sebagai media informasi dan silaturahmi kepada para muzakki/donatur. Majalah tersebut diharapkan dapat menjadi media komunikasi antara muzakki dengan pengelola, pengelola dengan mustahiq maupun muzakki dengan mustahiq secara langsung dalam pengembangan wawasan dan informasi tentang kegiatan kelembagaan dan pendayagunaan potensi zakat yang ada di Kabupaten Gresik.<sup>9</sup>

Dalam perkembangan selanjutnya, keberadaan BAZNAS Gresik menjadi semakin penting mengingat potensi zakat, infaq dan shadaqah masyarakat Gresik cukup besar, yang berarti dengan adanya BAZNAS Gresik

---

<sup>7</sup> Dokumen Profil BAZNAS Gresik, 2016

<sup>8</sup> Wawancara dengan Muhtadin, S.H.I, Kepala Kantor BAZNAS Gresik, 06 Juli 2018.

<sup>9</sup> Ibid

ini diharapkan bisa membantu menyelesaikan masalah sosial, ekonomi, dan keagamaan yang ada di wilayah Kabupaten Gresik.

Dasar Hukum Berdirinya BAZNAS Kabupaten Gresik:<sup>10</sup>

- a. UU No.23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.
- b. PP No. 14 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan UU No.23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.
- c. Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 3 Tahun 2014 Tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat di Kementerian/Lembaga, Sekretariat Jenderal Lembaga Negara, Sekretariat Jenderal Komisi Negara, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah melalui Badan Amil Zakat Nasional.
- d. SK Bupati Gresik No. 451 / 1131 / HK / 437.12 / 2015 Tentang Perpanjangan SK pengurus Badan Amil Zakat Kabupaten Gresik.

## 2. Visi, Misi, Nilai dan Azas Pengelolaan BAZNAS Gresik

Setiap organisasi atau perusahaan mana pun pasti memiliki tujuan serta visi dan misi, sehingga dengan tujuan, visi dan misi yang dimiliki, maka perkembangan dapat terarah.<sup>11</sup> Begitu juga dengan Badan Amil Zakat Gresik, mempunyai tujuan dalam menentukan arah dan perkembangan Badan Amil Zakat Gresik itu sendiri.

Ada pun yang menjadi tujuannya, yaitu:

- a. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah Gresik dan sekitarnya.
- b. Memberdayakan dan mengembangkan sdm dengan beberapa bantuan.

Kemudian yang menjadi visi dan misi dari Badan Amil Zaka Gresik ini adalah, visi “ Meningkatkan taraf hidup menuju masyarakat Gresik yang bertaqwa, Cerdas dan Berdaya” . Sedangkan misinya adalah :

- a. Mewujudkan organisasi BAZNAS yang Transparan, Amanah dan Profesional
- b. Mendorong berbagai usaha pengembangan ekonomi produktif yang berkelanjutan
- c. Memadukan potensi jaringan antar BAZNAS/ LAZ untuk menjadi kekuatan menyatukan strategi pemberdayaan melalui pengelolaan
- d. Melakukan upaya pengembangan SDM dalam bidang pengelolaan BAZNAS.

Sebagai entitas umat yang bertanggungjawab penuh kepada Allah dan umat, BAZNAS Gresik tidak sampai di antara visi dan misi saja. lebih dari itu terdapat nilai yang terkandung di dalam arah gerak diantaranya :<sup>12</sup>

- a. Taqwa : Semua yang dilakukan amil adalah dalam rangka mengabdikan kepada Allah dan akan mempertanggungjawabkan kepada Allah SWT.
- b. Shiddiq : Menjalankan tugas secara bertanggungjawab sesuai dengan standar pelayanan dan tolok ukur yang jelas dan diakui.
- c. Tabligh : Membangun kerjasama dengan semua pemangku kepentingan untuk meningkatkan pungutan ZIS.

---

<sup>10</sup> Laporan Pertanggungjawaban BAZNAS Kab. Gresik Tahun 2016, hlm 2.

<sup>11</sup> Dokumen Profil BAZNAS Gresik, 2016

<sup>12</sup> Dokumen Profil BAZNAS Gresik, 2016

- d. Amanah : Prinsip ulama' pengelolaan ZIS yang memadukan pelaksanaan syariah dalam kekinian system, manajemen, teknologi dan budaya kerja.
- e. Fathonah : Mengembangkan pengelolaan ZIS yang memadukan pelaksanaan syariah dalam kekinian istem, manajemen, teknologi dan budaya keja.

Dalam pengelolaannya pun Badan Amil Zakat Nasional Gresik mempunyai acuan dan menjadi motto yang konsisten diterapkan diantaranya:<sup>13</sup>

- a. Amanah  
Pengelolaan ZIS (pengumpulan, pengadministrasian dan pendistribusian) dilakukan sesuai tuntunan syar' i, dilandasi niat, ikhtiar dan sesuai dengan undang-undang. Serta memilih integritas, jujur, adil, bertanggungjawab dan mampu mengembangkan kepercayaan serta selalu sadar bahwa Allah SWT selalu melihat setiap pekerjaan, perbuatan, dan segala sesuatu yang terlintas di hati.
- b. Professional  
Pengelolaan dana ZIS dilakukan secara profesional sesuai sistem manajemen pengelolaan keuangan. Dilandasi kompetensi, pengetahuan, dan komitmen serta memahami cara mengimplementasikan, disiplin, kreatif, inovatif, dan memiliki etos kerja yang tinggi.
- c. Transparan  
Semua ketentuan dan informasi mengenai pengelolaan ZIS bersifat jelas dan dapat diketahui secara luas oleh masyarakat.

### 3. Pengurus dan manajemen BAZNAS Gresik

- a. Pengurus BAZNAS Gresik

Dengan lahirnya UU No. 23 Tahun 2011 dan mengacu pada peraturan BAZNAS No. 03 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja BAZNAS Prov/ Kabupaten/ Kota maka pimpinan BAZNAS Gresik seharusnya terdiri dari 5 orang (ketua, wakil ketua I bidang pengumpulan, wakil ketua II bidang pendistribusian dan pendayagunaan, wakil ketua III bidang perencanaan, keuangan, dan pelaporan, dan wakil ketua IV bidang administrasi, SDM, dan umum). Dalam masa transisi/ penyesuaian dengan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 maka kepengurusan BAZNAS Gresik di perpanjang dengan SK Bupati Gresik No. 451/1131/HK/437.12/2015, dengan struktur kepengurusan sebagai berikut :<sup>14</sup>

- a. Dewan Pertimbangan
- b. Komisi Pengawas
- c. Badan Pelaksana
  - 1) Ketua Umum
  - 2) Sekretariat
  - 3) Bendahara
  - 4) Seksi-Seksi :

---

<sup>13</sup> Dokumen Profil BAZNAS Gresik, 2016

<sup>14</sup> Dokumen Profil BAZNAS Gresik, 2016

- a) Pengumpulan
- b) Pendistribusian dan Pendayagunaan
- c) Pengembangan

b. Manajemen BAZNAS Gresik

Adapun susunan Manajemen Kantor BAZNAS Gresik adalah sebagai berikut :<sup>15</sup>

**Tabel 4.1**  
**Susunan Manajemen Kantor Baznas Gresik**

NO.	NAMA	JABATAN
1.	Muhtadin, S.H.I	Kepala Kantor
2.	Achmad Khusnun Ridlo, S.Pd.I	Bag. Pendistribusian/ pemberdayaan
3.	Nida Fithriyah Pradana, S.H.I	Bag. Adm dan Keuangan
4.	Indah Sri Wahyuni	Sub Bag. Adm dan Keuangan
5.	Abdul Kholiq, S.Pd.I	Bag. Pengumpulan
6.	Munandar, S.Pd.I	Bag. Pengembangan dan IT
7.	M. Syafi' udin	Bag. Driver Ambulance
8.	Bidayatul Masruroh, S.H.I	Sub. Bag. Pendistribusian

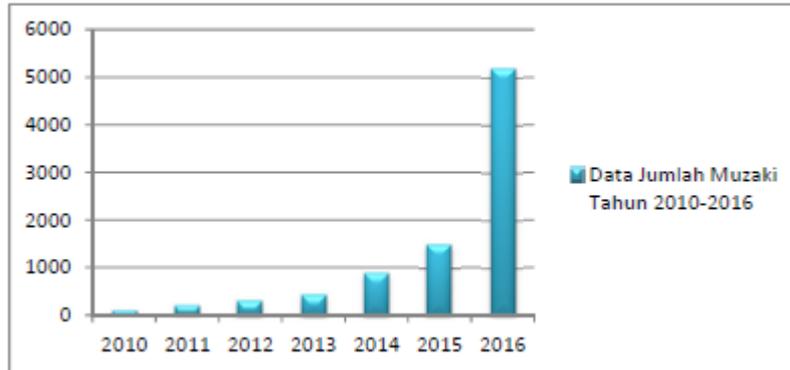
**4. Penerimaan Zakat di BAZNAS Gresik**

Kepercayaan masyarakat Gresik kepada BAZNAS Kabupaten Gresik meningkat setiap tahunnya, hal ini bisa dilihat pada data BAZNAS Kabupaten Gresik dimana yang paling rendah adalah pada tahun 2010 dimana muzakki hanya berjumlah 100 orang kemudian mengalami kenaikan sampai pada tahun 2016.<sup>16</sup>

**Tabel 4.2**  
**Data Jumlah Muzakki Tahun 2010-2016**

<sup>15</sup> Dokumen Profil BAZNAS Gresik, 2016

<sup>16</sup> Wawancara dengan Muhtadin, S.H.I, Kepala Kantor BAZNAS Gresik, 06 Juli 2018.

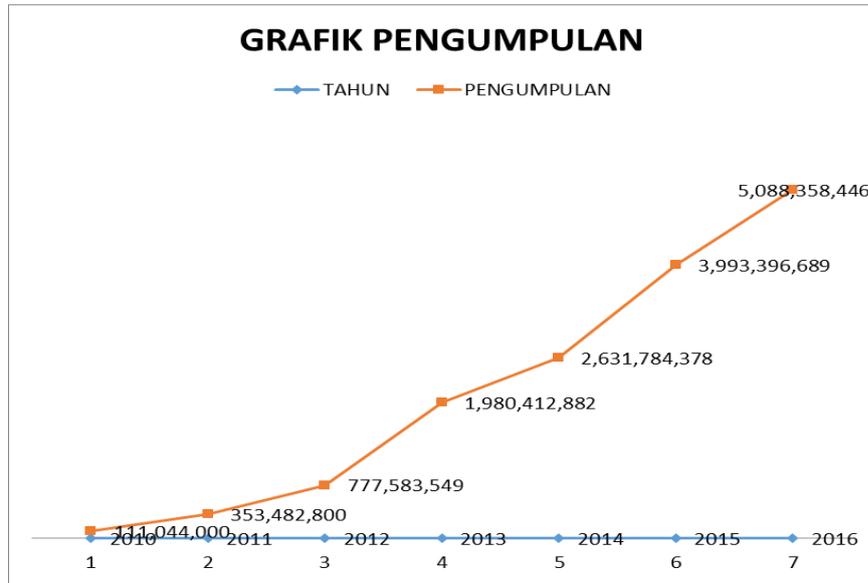


Dari tabel di atas bisa kita lihat bahwasanya peningkatan muzaki dari tahun 2015 ke 2016 meningkat sangat signifikan. Hal ini dikarenakan pada tahun tersebut dilaksanakan sosialisasi yang berbentuk audiensi ke Dinas Pendidikan, dan setelah sosialisasi tersebut dilaksanakan, 62 sekolah menyalurkan zakatnya ke BAZNAS Kabupaten Gresik.

Sementara pengumpulan dana ZIS BAZNAS Gresik juga mengalami kenaikan setiap tahunnya.

**Tabel 4.3**  
**Pengumpulan ZIS BAZNAS Gresik tahun 2010-2017**

TAHUN	PENGUMPULAN
2010	111,044,000
2011	353,482,800
2012	777,583,549
2013	1,980,412,882
2014	2,631,784,378
2015	3,993,396,689
2016	5,088,358,446
2017	6,5 M



**Gambar 4.1**  
**Grafik Pengumpulan ZIS**

## 5. Pengelolaan Zakat

Pengembangan pengelolaan dana ZIS di BAZNAS Gresik dialokasikan dalam bentuk program-program, yakni diantaranya :

- a. Gresik Cerdas : berupa beasiswa tingkat SD, SMP, SMA, beasiswa siswa SMKN dan Mahasiswa produktif, insentif guru ABK/Inklusi non PNS, insentif RC dan biaya pendidikan Hasil yang telah dicapai adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Pendistribusian Gresik Cerdas Tahun 2016**

PROGRAM	JUMLAH
Beasiswa tingkat SD/MI/SMP/MTs/SMU/SMK	451 siswa
Biaya pendidikan	278 siswa
Paket sekolah	1456 siswa
Mahasiswa produktif	49 mahasiswa
SMK produktif	40 siswa
Total Pendistribusian	Rp. 650.082.760,-

- b. Gresik Sehat : berupa kegiatan pengobatan gratis, bantuan kacamata, perbaikan gizi, ibu hamil dan menyusui, serta biaya berobat bagi dhuafa' . Hasil yang telah dicapai adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Pendistribusian Gresik Sehat Tahun 2016**

PROGRAM	JUMLAH	LOKASI
Pengobatan Gratis	15 kali	Wahana Ekspresi Wringinanom, Betoyo kauman Manyar, Balai desa Wringinanom, Kawisto Windhu Duduksampeyan, SMAN 1 Balongpanggung, SMPN 1 Cerme, Masjid Agung Gresik, Madumulyo Dukun, Sangkapura dan Tambak (Pulau Bawean)
Bantuan Kaca mata	37 buah	
Layanan cek kesehatan	6 kali	Masjid Baiturrahman Driyorejo, Masjid Kanjengsepuh, Masjid Miftah Huda, Masjid Desa Banter, Masjid Miftahul Huda Driyorejo
Bantuan Ibu menyusui	30 orang	
Bantuan berobat	41 orang	
Total Pendistribusian		Rp. 168.382.710,-

- c. Gresik Berdaya : berupa bantuan ternak dan modal bergulir, serta bantuan alat kerja. Hasil yang telah dicapai adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Pendistribusian Gresik Berdaya Tahun 2016**

PROGRAM	JUMLAH
Modal bergulir tanpa bunga	8 orang/kelompok
Alat kerja	1 orang
Ternak bergulir	12 orang/kolektif
Kandang	3 kolektif

Total Pendistribusian	Rp. 218.467.200,-
-----------------------	-------------------

- d. Gresik Peduli : berupa bantuan fakir seumur hidup, perbaikan rumah tidak layak huni, santunan yatim & dhuafa' , dan bantuan bencana alam. Hasil yang telah dicapai adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Pendistribusian Dana Gresik Peduli Tahun 2016**

PROGRAM	JUMLAH
Santunan Yatim	2002 orang
Santunan Dhuafa'	3680 orang
Buka Puasa Bersama	1000 orang
Ibnu Sabil	33 orang
Bedah Rumah	12 rumah
Total Pendistribusian	Rp. 1.019.150.600,

- e. Gresik Taqwa : berupa bantuan pembangunan masjid/musholla, bantuan kegiatan keagamaan, bantuan untuk fisabilillah, donasi pesantren, dan bantuan insentif Khafidz/ah serta guru TPQ/MADIN.\ Hasil yang telah dicapai adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Pendistribusian Dana Gresik Taqwa Tahun 2016**

PROGRAM	JUMLAH
Insentif pengelola RC (Resources Centre)	14 orang
Bantuan agama	58 lembaga
Bantuan sarana ibadah	22 lembaga
Penerbitan majalah	2 kali terbit
Total Pendistribusian	Rp. 1.051.336.570

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

#### 1. Deskripsi Data Responden

Dalam hal ini, responden yang peneliti ambil terdiri dari responden bagian internal dan eksternal.

a. Responden bagian internal

Responden bagian internal yang dimaksud adalah seluruh karyawan BAZNAS Gresik yang berjumlah 7 orang.

**Tabel 4.9**

**Jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	4	57 %
Perempuan	3	43 %
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

Dilihat dari jenis kelamin, karyawan laki-laki berjumlah (4) orang, sedangkan karyawan perempuan berjumlah (3) orang. Jumlah responden laki-laki lebih banyak dibanding perempuan karena orang laki-laki banyak yang terjun langsung dilapangan contoh dalam pembagian ZIS.

**Tabel 4.10**

**Jumlah karyawan berdasarkan usia**

Tingkat usia	Jumlah	Prosentase
20-30	4	57 %
31-40	2	29 %
41-50	1	14 %
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tingkat usia, jumlah karyawan di BAZNAS Gresik lebih banyak yang berusia 20-30 an dikarenakan yang berumur sekian lebih bisa menarik nasabah karena tenaganya masih kuat ketika mencari nasabah dilapangan. Hal itu dikarenakan bagian marketing dalam suatu perusahaan sangat berperan penting.

b. Responden bagian eksternal

Responden bagian eksternal yang dimaksud adalah para muzakki di BAZNAS Gresik, yang hanya diambil berjumlah 7 orang dikarenakan harus disamakan dengan jumlah responden bagian internal yaitu seluruh karyawan BAZNAS Gresik yang berjumlah 7 orang.

**Tabel 4.11**

**Jumlah muzakki berdasarkan jenis kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	5	71 %
Perempuan	2	29 %
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan jenis kelamin, Muzakki yang berada di BAZNAS Gresik, lebih banyak yang laki-laki yaitu 5 orang dengan prosentase 71% sedangkan perempuan berjumlah 2 orang dengan prosentase 29%. Hal ini dikarenakan kebanyakan yang laki-laki sudah bekerja dan berpenghasilan

sedangkan yang perempuan kebanyakan menjadi seorang ibu rumah tangga.

**Tabel 4.12**  
**Jumlah muzakki berdasarkan usia**

Tingkat usia	Jumlah	Prosentase
20-30	2	29 %
31-40	2	29 %
41-50	3	42 %
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tingkat usia, Muzakki yang berusia 41-50 jauh lebih banyak dibanding lainnya yaitu 3 orang dengan prosentase 42% dikarenakan usia 40-50 itu dalam perekonomian rumah tangga lebih tertata dan stabil jika dibanding dengan usia sebelum dan sesudahnya.

## 2. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan kepala kantor BAZNAS Gresik yaitu bapak Muhtadin, S.H.I bahwa:<sup>17</sup>

- a. Kekuatan yang dimiliki oleh BAZNAS Gresik yaitu :
  - 1) Baznas merupakan mitra penyelenggara pemerintah.
  - 2) Dimudahkan dalam pengumpulan ZIS karna dibantu oleh pemerintah daerah.
  - 3) Kepengurusan yang sudah solid.
  - 4) Permodalan atau asset BAZNAS cukup tinggi.
  - 5) Gresik sebagai kota yang banyak terdapat industri, dan juga sebagai kota santri dan wali.
- b. Kelemahan yang dimiliki oleh BAZNAS Gresik yaitu :
  - 1) Belum ada anggaran operasional dari Pemkab Gresik.
  - 2) Program-program yang dimiliki BAZNAS belum bisa maksimal merata keseluruh kab. Gresik.
  - 3) Masih kurangnya sosialisasi dari pihak BAZNAS kepada masyarakat terkait sistem syari' ah.
- c. Peluang yang dimiliki oleh BAZNAS Gresik yaitu :
  - 1) Penduduk di kota Gresik mayoritas muslim.
  - 2) Potensi muzakki dan pertumbuhan kelas menengah.
  - 3) Tumbuhnya kesadaran masyarakat dalam menunaikan ZIS.
  - 4) Lokasi BAZNAS Gresik yang strategis.
  - 5) Kepercayaan masyarakat semakin meningkat kepada BAZNAS karena perkembangan asset BAZNAS mengalami peningkatan secara pesat.
- d. Ancaman yang dimiliki oleh BAZNAS Gresik yaitu :
  - 1) Rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.
  - 2) Keberadaan lembaga pengelola ZIS selain BAZNAS Gresik.
  - 3) Minimnya kepedulian sebagian masyarakat dalam menjalankan syari' at agama khususnya menyalurkan ZIS melalui lembaga.

<sup>17</sup> Wawancara dengan Muhtadin, S.H.I, Kepala Kantor BAZNAS Gresik, 06 Juli 2018.

- 4) Banyak orang yang lebih memilih memberikan zakatnya sendiri dari pada ke BAZNAS.
- 5) BAZNAS belum menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat

Hal ini sesuai dengan pendapat Freddy Rangkuti dalam bukunya yang berjudul Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis yang menyatakan bahwa identifikasi faktor internal dan faktor eksternal ini diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis fungsional (analisis pemasaran, analisis keuangan, analisis operasional, analisis organisasi dan sebagainya) sebagaimana yang telah dilakukan diatas.

Setelah melakukan wawancara, peneliti membuat angket terkait Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats di BAZNAS Gresik sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan diatas. Angket ini selanjutnya disebarkan kepada karyawan untuk yang variabel internal seperti kekuatan dan kelemahan sedangkan untuk angket yang variabel eksternal seperti peluang dan ancaman disebarkan kepada para muzakki dan mustahiq zakat.

Langkah-langkah dalam analisis SWOT yang pertama yaitu membuat tabel IFAS dan EFAS dengan memberikan pembobotan, dan penilaian sehingga dapat ditemukan skor total dari variabel IFAS dan EFAS tersebut. Dengan melakukan pembobotan tersebut maka dapat diketahui skor tertinggi untuk dijadikan strategi dalam BAZNAS Gresik.

Setelah itu peneliti membuat matriks SWOT dan variabel IFAS dan EFAS dimasukkan dalam matriks SWOT tersebut. Langkah selanjutnya yaitu merumuskan strategi-strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi SO merupakan penggabungan dari kekuatan dan peluang BAZNAS Gresik, strategi WO merupakan gabungan dari kelemahan dan peluang, strategi ST merupakan gabungan dari kekuatan dan ancaman dan strategi WT merupakan gabungan dari kelemahan dan ancaman. Setelah melakukan matriks SWOT maka langkah selanjutnya yaitu membuat diagram analisis SWOT untuk mengetahui posisi BAZNAS Gresik.

Adapun matriks IFAS dan EFAS akan di jelaskan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.13**  
**Matriks IFAS**

No	Strenght (Kekuatan)	Jumlah	Rating	Bobot %	Skor
1	Baznas merupakan mitra penyelenggara pemerintah.	28	4	0.16	0.64
2	Dimudahkan dalam penghimpunan ZIS karna dibantu oleh pemerintah daerah.	21	3	0.12	0.36
3	Kepengurusan yang sudah solid	25	4	0.14	0.56
4	Permodalan atau asset BAZNAS cukup tinggi	21	3	0.12	0.36

5	Gresik sebagai kota yang banyak terdapat industri, dan juga sebagai kota santri dan wali.	28	4	0.16	0.64
	Total	123		0.70	2.56
<b>No</b>	<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot %</b>	<b>Skor</b>
1	Belum ada anggaran operasional dari Pemkab Gresik	17	2	0.10	0.20
2	Program-program yang dimiliki BAZNAS belum bisa maksimal merata keseluruh kab. Gresik	18	3	0.10	0.30
3	Masih kurangnya sosialisasi dari pihak BAZNAS kepada masyarakat terkait sistem syari' ah.	17	2	0.10	0.20
	Total	50		0.30	0.70
Total		173		1.00	3.26

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa variabel internal kekuatan memiliki skor total 2,56 dan skor total kelemahan sebesar 0,70. Sehingga total semua variabel internal yaitu 3,26. Hal ini sesuai dengan teori menurut Freddy Rangkuti bahwasanya untuk mengetahui skor total maka tentukanlah bobot dan ratingnya, setelah itu kalikanlah bobot dengan rating, hasilnya dapat dikatakan dengan total skor.

**Tabel 4.14**  
**Matriks EFAS**

<b>No</b>	<b>Opportunities (Peluang)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot %</b>	<b>Skor</b>
1	Penduduk di kota Gresik mayoritas muslim	28	4	0.14	0.56
2	Potensi muzakki dan pertumbuhan kelas menengah.	18	3	0.09	0.27
3	Tumbuhnya kesadaran masyarakat dalam menunaikan ZIS.	19	3	0.09	0.27

4	Lokasi BAZNAS Gresik yang strategis.	24	3	0.12	0.36
5	Kepercayaan masyarakat semakin meningkat kepada BAZNAS karena perkembangan asset BAZNAS mengalami peningkatan secara pesat.	19	3	0.09	0.27
	Total	108		0.53	1.73
<b>No</b>	<b>Threats (ancaman)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot %</b>	<b>Skor</b>
1	Rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.	16	2	0.08	0.16
2	Keberadaan lembaga pengelola ZIS selain BAZNAS Gresik.	22	3	0.11	0.33
3	Minimnya kepedulian masyarakat dalam menjalankan syari' at agama khususnya menyalurkan ZIS melalui lembaga.	16	2	0.08	0.16
4	Banyak orang yang lebih memilih memberikan zakatnya sendiri dari pada ke BAZNAS.	23	3	0.11	0.33
5	BAZNAS belum menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat.	18	3	0.09	0.27
	Total	95		0.47	1.25
Total		203		1.00	2.98

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa peluang di BAZNAZ Gresik itu sangat tinggi yaitu mencapai 1,73 sedangkan ancaman sebesar 1,25. Apabila dijumlahkan maka variabel eksternal muzakki dapat mencapai 2,98. Hal ini dapat menunjukkan bahwa peluang di BAZNAS Gresik itu sangat besar.

Hal ini sesuai dengan teori menurut Freddy Rangkuti yang menyatakan bahwa berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model

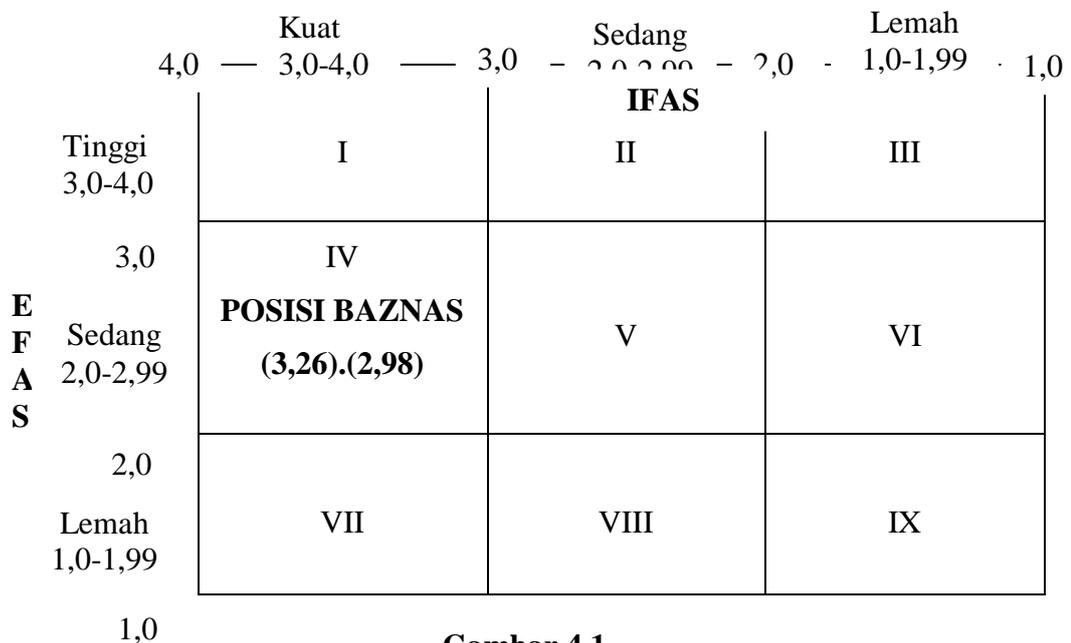
analisis matriks SWOT. Analisis dengan menggunakan model matriks SWOT ini menggunakan data yang diperoleh dari tabel IFAS dan EFAS.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS dan EFAS diatas dapat digambarkan bahwa posisi BAZNAS Gresik saat ini yaitu:

**Tabel 4.15**  
**Posisi BAZNAS Gresik**

IFAS		EFAS	
Kekuatan	2,56	Peluang	1,73
Kelemahan	0,70	Ancaman	1,25
Hasil	3,26	Hasil	2,98

Dari data-data tersebut dapat diketahui bahwa: Analisis faktor IFAS lebih besar dari analisis faktor EFAS yaitu sebesar 3,26 sedangkan analisis faktor EFAS sebesar 2,98. Apabila dimasukkan dalam matrik Internal Eksternal (IE-Matrik) ditunjukkan sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
**Matrik Internal Eksternal BAZNAS Gresik**

Pada gambar diatas, matrik internal-eksternal (IE) menunjukkan bahwa kondisi BAZNAS Gresik berada pada sel IV. Dimana pada posisi tersebut dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (growht and build). Strategi yang digunakan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi bagian ini.

**Tabel 4.16**  
**Matrik SWOT**

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p><i>STRENGTHS (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baznas merupakan mitra penyelenggara pemerintah.</li> <li>2. Dimudahkan dalam penghimpunan ZIS karna dibantu oleh pemerintah daerah.</li> <li>3. Kepengurusan yang sudah solid</li> <li>4. Permodalan atau asset BAZNAS cukup tinggi</li> <li>5. Gresik sebagai kota yang banyak terdapat industri, dan juga sebagai kota santri dan wali.</li> </ol>	<p><i>WEAKNESSES (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum ada anggaran operasional dari Pemkab Gresik</li> <li>2. Program-program yang dimiliki BAZNAS belum bisa maksimal merata keseluruh kab. Gresik</li> <li>3. Masih kurangnya sosialisasi dari pihak BAZNAS kepada masyarakat terkait sistem syari' ah.</li> </ol>
<p><i>OPPORTUNIES (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penduduk di kota Gresik mayoritas muslim</li> <li>2. Potensi muzakki dan pertumbuhan kelas menengah</li> <li>3. Tumbuhnya kesadaran masyarakat dalam menunaikan ZIS.</li> <li>4. Lokasi BAZNAS Gresik yang strategis.</li> <li>5. Kepercayaan masyarakat semakin meningkat kepada BAZNAS karena perkembangan asset BAZNAS mengalami peningkatan secara pesat.</li> </ol>	<p><i>STRATEGI SO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagai mitra penyelenggara pemerintah BAZNAS dapat meningkatkan sosialisasi baik dalam bentuk audiensi atau penyuluhan maupun media cetak dan elektronik, yang dapat meningkatkan potensi muzakki untuk menunaikan ZIS melalui BAZNAS. (S1, O2)</li> <li>2. Dengan dimudahkannya dalam penghimpunan ZIS karena dibantu oleh pemerintah daerah,</li> </ol>	<p><i>STRATEGI WO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dengan penduduk Gresik yang mayoritas muslim, maka dapat mempermudah BAZNAS dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait sistem syariah sehingga kepercayaan masyarakat semakin meningkat (W3,O1)</li> <li>2. Walaupun belum ada anggaran operasional dari pemkab tapi dengan potensi muzakki dan pertumbuhan kelas menengah BAZNAS dapat melakukan</li> </ol>

	<p>BAZNAS dapat menghimpun dana yang tidak hanya berasal dari kalangan pegawai negeri/ BUMN/ BUMD, dan seluruh SKPD kota Gresik, tapi potensi penghimpunan dana zakat yang besar juga berasal dari perusahaan-perusahaan swasta yang ada di kota Gresik, dan masyarakat umum, karena semakin tumbuhnya kesadaran masyarakat dalam menunaikan ZIS. (S2, O3)</p> <p>3. Permodalan dana yang cukup tinggi dapat membuat BAZNAS melakukan inovasi-inovasi baru yang sesuai dengan keadaan masyarakat Gresik, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS terus meningkat karena BAZNAS Gresik terus mengalami perkembangan. (S4, O5)</p>	<p>promosi baik melalui media cetak atau elektronik yang dapat meningkatkan jumlah muzakki. (W1,O2)</p> <p>3. Meningkatkan program-program yang ada di BAZNAS sehingga bisa merata keseluruhan masyarakat Gresik, tidak hanya terpaku pada daerah-daerah tertentu, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS terus meningkat. (W2,S5)</p>
<p><i>THREATS</i> (T)</p> <p>1. Rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.</p> <p>2. Keberadaan lembaga</p>	<p>STRATEGI ST</p> <p>1. Sebagai mitra penyelenggara pemerintah BAZNAS dapat Mengubah</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>1. Pimpinan dan karyawan harus teliti dalam menganalisis muzakki agar tidak</p>

<p>pengelola ZIS selain BAZNAS Gresik.</p> <p>3. Minimnya kepedulian masyarakat dalam menjalankan syari' at agama khususnya menyalurkan ZIS melalui lembaga.</p> <p>4. Banyak orang yang lebih memilih memberikan zakatnya sendiri dari pada ke BAZNAS.</p> <p>5. BAZNAS belum menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat.</p>	<p>pemikiran masyarakat terhadap lembaga pemerintah sehingga dapat timbul rasa percaya untuk menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS (S1,T1)</p> <p>2. Dengan adanya kepengurusan yang solid maka BAZNAZ Gresik dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya dengan memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan. (S3,T2)</p> <p>3. Dengan permodalan dan asset yang tinggi setidaknya mampu meyakinkan masyarakat untuk memberikan zakatnya melalui BAZNAS, sehingga BAZNAZ Gresik dapat menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat. (S4,T4)</p>	<p>pindah ke lembaga amil zakat lainnya. (W1,T2)</p> <p>2. Mengembangkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan muzakki sehingga BAZNAZ Gresik dapat menjadi solusi utama bagi masyarakat (W2,T5)</p> <p>3. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar pengetahuan terkait sistem syariah terus meningkat sehingga kepedulian masyarakat dalam menjalankan syari' at agama khususnya menyalurkan ZIS melalui lembaga dapat meningkat. (W3,O3)</p>
---	--	--

3. Strategi Yang Diterapkan oleh Baznas Gresik dalam Strategi Pengembangan Pengelolaan Dana Zakat

Berdasarkan analisis data yang dilakukan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi alternatif yang peneliti rumuskan untuk BAZNAS Gresik yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT.

Adapun strategi alternatif SO yang dapat diterapkan oleh BAZNAS Gresik yaitu:

- a. Sebagai mitra penyelenggara pemerintah BAZNAS dapat meningkatkan sosialisasi baik dalam bentuk audiensi atau penyuluhan maupun media cetak dan elektronik, yang dapat meningkatkan potensi muzakki untuk menunaikan ZIS melalui BAZNAS. (S1, O2)
- b. Dengan dimudahkannya dalam penghimpunan ZIS karena dibantu oleh pemerintah daerah, BAZNAS dapat menghimpun dana yang tidak hanya

berasal dari kalangan pegawai negeri/ BUMN/BUMD, dan seluruh SKPD kota Gresik, tapi potensi penghimpunan dana zakat yang besar juga berasal dari perusahaan-perusahaan swasta yang ada di kota Gresik, dan masyarakat umum, karena semakin tumbuhnya kesadaran masyarakat dalam menunaikan ZIS. (S2, O3)

- c. Permodalan dana yang cukup tinggi dapat membuat BAZNAS melakukan inovasi-inovasi baru yang sesuai dengan keadaan masyarakat Gresik, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS terus meningkat karena BAZNAS Gresik terus mengalami perkembangan. (S4, O5).

Adapun strategi alternative WO yang dapat diterapkan BAZNAS Gresik yaitu:

- a. Dengan penduduk Gresik yang mayoritas muslim, maka dapat mempermudah BAZNAS dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait sistem syariah sehingga kepercayaan masyarakat semakin meningkat (W3,O1).
- b. Meningkatkan program-program yang ada di BAZNAS sehingga bisa merata keseluruh masyarakat Gresik, tidak hanya terpaku pada daerah-daerah tertentu, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS terus meningkat. (W2,S5).

Adapun strategi alternatif ST yang dapat diterapkan BAZNAS Gresik yaitu :

- a. Dengan adanya kepengurusan yang solid maka BAZNAS Gresik dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya dengan terus memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan. (S3,T2).
- b. Dengan permodalan dan asset yang tinggi setidaknya mampu meyakinkan masyarakat untuk memberikan zakatnya melalui BAZNAS, sehingga BAZNAS Gresik dapat menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat. (S4,T4).

Adapun strategi alternatif WT yang dapat diterapkan BAZNAS Gresik yaitu :

- a. Mengembangkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan muzakki sehingga BAZNAS Gresik dapat menjadi solusi utama bagi masyarakat (W2,T5)
- b. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar pengetahuan terkait sistem syariah terus meningkat sehingga kepedulian masyarakat dalam menjalankan syari' at agama khususnya menyalurkan ZIS melalui lembaga dapat meningkat. (W3,O3).

Dari strategi alternatif yang ada SO, WO, ST, dan WT yang sudah disebutkan diatas, menurut penulis strategi alternatif yang diajukan berdasarkan posisi BAZNAS Gresik yakni berada di posisi sel IV yang menunjukkan tumbuh dan membangun (*growht and build*) yaitu strategi intensif dan integrasi, maka strategi yang cocok untuk BAZNAS Gresik yaitu strategi pengembangan pasar untuk strategi intensifnya, yakni dengan memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (*new market*). Strategi pengembangan pasar ke *new market* ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru yang berarti BAZNAS Gresik dapat menghimpun dana yang tidak hanya berasal dari kalangan pegawai negeri/ BUMN/BUMD, dan seluruh SKPD kota Gresik

saja, tapi potensi penghimpunan dana zakat yang besar juga berasal dari perusahaan-perusahaan swasta yang ada di kota Gresik, dan masyarakat umum, sehingga dapat menarik muzakki untuk menunaikan zakatnya melalui BAZNAS Gresik. Sedangkan untuk strategi integrasinya yaitu dengan strategi integrasi horizontal, dimana ketika organisasi memiliki talenta manusia dan modal yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi yang berkembang dengan sukses yakni dengan adanya kepengurusan yang solid maka BAZNAS Gresik dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya dengan terus memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan. Sehingga pengelolaan atau manajemen zakat bisa berjalan dengan baik. Karena kualitas manajemen suatu organisasi pengelola zakat harus dapat diukur. Untuk itu ada tiga kata kunci yang dapat dijadikan sebagai alat ukurnya. Pertama, amanah. Sifat amanah merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap amil zakat. Tanpa adanya sifat ini, hancurlah semua sistem yang dibangun. Kedua, sikap profesional. Ketiga, transparan, dengan transparannya pengelolaan zakat, maka kita menciptakan suatu sistem kontrol yang baik, karena tidak hanya melibatkan pihak intern organisasi saja, tetapi juga pihak eksternal.<sup>18</sup> Sehingga agar pengelolaan zakat dapat berjalan optimal, maka perlu dilakukan sinergi dengan berbagai stakeholder. Pertama, para muzakki. Jika lembaga pengelolaan zakat ingin eksis, maka ia harus mampu membangun kepercayaan para muzakki. Banyak cara yang bisa digunakan untuk mencapainya, yakni dengan mengundang muzakki ke tempat mustahik, selalu menjalin komunikasi melalui media cetak, elektronik, silaturahmi dan lain-lain. Kedua, para amil. Amil adalah faktor kunci keberhasilan lembaga pengelolaan zakat. Untuk itu, lembaga pengelolaan zakat harus mampu merekrut para amil yang amanah dan profesional, dan juga bisa memberikan pelatihan kepada para amil.

---

<sup>18</sup> Hartanto Widodo dan Teten Kustiawan, *Akuntansi dan Manajemen Keuangan untuk Organisasi Pengelola Zakat*, (Bandung: Institut Manajemen Zakat), 2001, hlm. 76.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis data nilai faktor internal yaitu 3,26 didapat dari total penjumlahan *rating* faktor kekuatan dan kelemahan organisasi, dengan nilai kekuatan sebesar 2,56 dan nilai kelemahan sebesar 0,70. Sedangkan Hasil analisis data nilai faktor eksternal yaitu 2,98 didapat dari total penjumlahan *rating* faktor peluang dan ancaman, dengan nilai peluang sebesar 1,73 dan nilai ancaman sebesar 1,25. Hal itu menunjukkan bahwa BAZNAS Gresik memiliki kekuatan dan peluang yang sangat tinggi daripada kelemahan dan ancaman yang terjadi. Sehingga apabila mampu memanfaatkan peluang dengan sebaik-baiknya maka dapat meningkatkan pendapatan dan efektifitas BAZNAS Gresik dapat terjaga.
2. Strategi yang diterapkan dalam pengembangan pengelolaan dana zakat di BAZNAS Gresik berdasarkan posisi BAZNAS Gresik yakni berada di posisi sel IV yang menunjukkan tumbuh dan membangun (*growht and build*) yaitu strategi intensif dan integrasi. Untuk strategi intensif, strategi yang sesuai dengan BAZNAS Gresik yaitu strategi pengembangan pasar, yakni dengan memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (*new market*). Strategi pengembangan pasar ke *new market* ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, dan menambah segmen baru. Sedangkan untuk strategi integrasi yaitu dengan strategi integrasi horizontal, dimana ketika organisasi memiliki talenta manusia dan modal yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi yang berkembang dengan sukses.

## DAFTAR PUSTAKA

- Marton, Said Sa' ad. 2004. *Ekonomi Islami di Tengah Krisis Ekonomi Global*. Jakarta: Zikrul Hakim.
- Mawardi. 2005. *Strategi Efektifitas Peran Lembaga Zakat di Indonesia*, Jurnal dalam Hukum Islam, Vol. IV No.2 Desember.
- Mustaen. 2010. *Pengelolaan Zakat di Pusat Kajian Zakat Dan Waqaf (El Zahwa) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang (Dalam Tinjauan UU Nomor 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat)*, skripsi, jurusan Al-Ahwal Al-Syakhshiyah Universitas Islam Egeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Rahmad Hidayat. 2016. *Analisis Pengelolaan Zakat Di Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten Kulonprogo*. Skripsi, jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Pristiyadi, Budiyo. 2016. *Modul Metodologi Penelitian dan Studi Kasus*.
- Rangkuti, Freddy. 2008 *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama.
- Yayat M. Herujitno. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo, 2001.
- Siagian, Sondang. P. 2010. *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudirman. 2007, *Zakat dalam Pusaran Arus Modernitas* Malang: UIN-Malang Press.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif dan RnD*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: CV Alfabeta.
- Suharso, Puguh. 2009. *Metode penelitian kuantitatif Untuk Bisnis: Pendekatan filosofi dan Praktif*, Jakarta PT:Indeks.
- Widodo, Hartanto dan Teten Kustiawan. 2001. *Akuntansi dan Manajemen Keuangan untuk Organisasi Pengelola Zakat*, Bandung: Institut Manajemen Zakat.
- Panji Anoraga. 2002. *Manajemen Bisnis*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- <http://nurriantolarif.wordpress.com/2008/12/21/7>