

ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN ZAKAT PADA BAZNAS KABUPATEN BONDOWOSO DAN JEMBER

Hamim

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Email: hamim@gmail.com

Abstract

Data from the Strategic Study Center of the Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Institutional Index Rating in East Java indicates that Bondowoso Regency has a score of 0.42 (fairly good) and Jember has a score of 0.45 (fairly good). In terms of ranking, Bondowoso and Jember are ranked 21st and 20th out of 23 regencies/cities, respectively. This presents a challenge for these two regencies, considering the Zakat index with institutional indicators (collection, management, distribution, and reporting) is very low and almost approaches the Poor Zakat index (0.21-0.40). This research employs a descriptive qualitative research method and data collection techniques in the form of observation, interviews, and documentation. The findings of this research are: 1) The management of zakat at BAZNAS has been effective and in accordance with Law Number 23 of 2011 & BAZNAS RI Regulation Number 1 of 2023. 2) The supporting and inhibiting factors in BAZNAS can be well collaborated, so that according to SWOT analysis, these two BAZNAS are in a strategy of supporting aggressive growth policies.

Keywords: Strategy, Management, BAZNAS

Abstrak

Data dari Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Peringkat Nilai Indeks Kelembagaan BAZNAS Se-Jawa Timur adalah Kabupaten Bondowoso dengan nilai 0,42 (cukup baik) dan Jember 0,45 (cukup baik). Secara peringkat Kabupaten Bondowoso dan Jember menempati peringkat ke-21 dan ke-20 dari 23 kabupaten/kota, tentunya ini menjadi tantangan bagi dua kabupaten tersebut mengingat indeks zakat dengan indikator kelembagaan (pengumpulan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporan) yang ada sangat minim dan hampir mendekati indeks zakat kurang baik (0,21-0,40). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini adalah 1) Pengelolaan zakat di BAZNAS telah efektif dan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 & Peraturan BAZNAS RI Nomor 1 Tahun 2023. 2) Faktor pendukung dan penghambat yang ada BAZNAS dapat di kalobarasi dengan baik sehingga ke 2 (dua) BAZNAS tersebut menurut analisis SWOT berada dalam strategi mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy).

Kata Kunci: Strategi, Manajemen, BAZNAS

A. Pendahuluan

Nilai indeks zakat nasional BAZNAS Kabupaten Bondowoso dan Jember dengan indikator kelembagaan yang dibentuk dari empat variabel yaitu pengumpulan, pengelolaan, penyaluran dan pelaporan mendapatkan nilai cukup baik, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1. Nilai Indeks Kelembagaan BAZNAS Bondowoso

Variabel	Indeks	Indikator	Indeks
Pengumpulan	0,13	Kelembagaan	0,4 2
Pengelolaan	0,50		
Penyaluran	0,76		
Pelaporan	0,25		

Sumber: Puskas, 2022 (data diolah)

Nilai indeks kelembagaan BAZNAS Kabupaten Bondowoso sebesar 0,42 (cukup baik). Indikator ini dibentuk dari empat variabel yaitu pengumpulan, pengelolaan, penyaluran dan pelaporan. Variabel pertama, yaitu pengumpulan mendapatkan nilai sebesar 0,13 karena pertumbuhan pengumpulan di bawah 5% dan besaran pengumpulannya masih berada di rentang Rp. 100 juta hingga Rp. 1 miliar. Variabel kedua yaitu pengelolaan mendapatkan nilai 0,50 karena BAZNAS Kabupaten Bondowoso telah memiliki sekurang-kurangnya 2 dari SOP Pengelolaan Zakat, Rencana Strategis, Sertifikasi ISO/manajemen mutu, dan program kerja tahunan (Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2022: 81).

Pada variabel penyaluran, nilai yang diperoleh adalah sebesar 0,76 Hal ini disebabkan karena proses penyaluran yang diukur dengan menggunakan ACR sudah di atas 90%, meski jumlah penyalurannya masih berada pada rentang Rp500 juta hingga Rp5 miliar. Dalam melakukan penyaluran, BAZNAS Kabupaten Bondowoso telah melakukan penyaluran di bidang dakwah yaitu di rentang 7,510%. Proses rencana hingga realisasi penyaluran zakat konsumtif dan produktif sudah relative cepat yaitu kurang dari 3 bulan. Variabel terakhir, yaitu pelaporan, BAZNAS Kabupaten Bondowoso baru mendapatkan nilai 0,25 karena hanya memiliki sekurang-kurangnya 1 dari laporan keuangan teraudit WTP, memiliki laporan audit syariah dan melakukan publikasi pelaporan secara berkala (Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2022: 81).

Tabel 2. Nilai Indeks Kelembagaan BAZNAS Jember

Variabel	Indeks	Indikator	Indeks
Pengumpulan	0,50	Kelembagaan	0, 45
Pengelolaan	0,50		
Penyaluran	0,51		
Pelaporan	0,25		

Sumber: Puskas, 2022 (Data Diolah)

Nilai indeks kelembagaan BAZNAS Kabupaten Jember sebesar 0,45 (cukup baik). Indikator ini dibentuk dari empat variabel yaitu pengumpulan, pengelolaan, penyaluran dan pelaporan. Variabel pertama, yaitu pengumpulan mendapatkan nilai sebesar 0,50 karena pertumbuhan pengumpulan ada di rentang 15-20% tetapi besaran pengumpulannya masih berada di rentang Rp. 100 juta hingga Rp1 miliar. Variabel kedua yaitu pengelolaan mendapatkan nilai 0,50 karena BAZNAS Kabupaten Jember telah memiliki sekurang-kurangnya 2 dari SOP Pengelolaan Zakat, Rencana Strategis, Sertifikasi ISO/manajemen mutu, dan program kerja tahunan. Pada variabel penyaluran, nilai yang diperoleh adalah sebesar 0,51. Hal ini disebabkan karena proses penyaluran yang diukur dengan menggunakan ACR masih di rentang 20-49%, meski jumlah penyalurannya kurang dari Rp500 juta (BAZNAS, Indeks Zakat Nasional, 2022: 81).

Dalam melakukan penyaluran, BAZNAS Kabupaten Jember telah melakukan penyaluran di bidang dakwah yaitu di rentang 2,5-7,5%. Proses rencana hingga realisasi penyaluran zakat konsumtif dan produktif sudah relatif cepat yaitu kurang dari 3 bulan. Variabel terakhir, yaitu pelaporan, BAZNAS Kabupaten Jember baru mendapatkan nilai 0,25 karena hanya memiliki sekurang-kurangnya 1 dari laporan keuangan teraudit WTP, memiliki laporan audit syariah dan melakukan publikasi pelaporan secara berkala (BAZNAS, Indeks Zakat Nasional, 2022: 74).

Secara administratif, Provinsi Jawa Timur memiliki 9 Kota dan 29 Kabupaten. Tidak semua kabupaten/kota telah memiliki BAZNAS sehingga jika ditambahkan dengan BAZNAS Provinsi, maka terdapat 1 BAZNAS Provinsi dan 36 BAZNAS kabupaten/kota. Tahun 2022 ini, dari 37 BAZNAS daerah yang ada di Provinsi Jawa Timur hanya 23 BAZNAS daerah yang mengisi data IZN dan KDZ secara lengkap. Beberapa BAZNAS daerah sudah mengisi data IZN tetapi karena data KDZ tidak terisi ataupun terisi namun tidak lengkap maka penghitungan tidak dapat dilakukan. Oleh karena itu, pada pembahasan nilai 54 Indeks Zakat

Nasional - Bali, Jawa Timur, NTT, NTB IZN di Provinsi Jawa Timur akan terdapat 23 BAZNAS daerah Provinsi Jawa Timur (BAZNAS, Indeks Zakat Nasional, 2022: 53).

Tabel 3. Peringkat Nilai Indeks Kelembagaan BAZNAS Se-Jawa Timur

Kabupaten/Kota	Indeks	Peringkat	Katagori	Variabel	Indikator
Kabupaten Gresik	0,81	1	Sangat Baik	Pengumpulan	Kelembagaan
Kabupaten Tuban	0,78	2	Baik		
Provinsi Jawa Timur	0,74	3	Baik		
Kabupaten Sidoarjo	0,72	4	Baik		
Kota Madiun	0,69	5	Baik		
Kabupaten Banyuwangi	0,66	6	Baik		
Kabupaten Bojonegoro	0,64	7	Baik	Pengelolaan	
Kabupaten Tulungagung	0,59	8	Cukup Baik		
Kota Mojokerto	0,58	9	Cukup Baik		
Kabupaten Lumajang	0,55	10	Cukup Baik		
Kabupaten Malang	0,54	11	Cukup Baik		
Kabupaten Sampang	0,54	12	Cukup Baik		
Kabupaten Trenggalek	0,52	13	Cukup Baik	Penyaluran	
Kabupaten Bangkalan	0,51	14	Cukup Baik		
Kabupaten Nganjuk	0,48	15	Cukup Baik		
Kabupaten Magetan	0,48	16	Cukup Baik		
Kabupaten Madiun	0,47	17	Cukup Baik		
Kabupaten Ngawi	0,47	18	Cukup Baik		
Kota Probolinggo	0,46	19	Cukup Baik	Pelaporan	
Kabupaten Jember	0,45	20	Cukup Baik		
Kabupaten Bondowoso	0,42	21	Cukup Baik		
Kota Kediri	0,40	22	Kurang Baik		
Kota Pasuruan	0,39	23	Kurang Baik		

Sumber: Puskas, 2022 (Data Diolah)

Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai Indeks Zakat BAZNAS dengan indikator Kelembagaan tertinggi didapatkan oleh BAZNAS Kabupaten Gresik, yaitu sebesar 0,81 (sangat baik). Sementara itu, nilai terendah (peringkat ke-23) didapatkan oleh BAZNAS Kabupaten Pasuruan dengan nilai 0,39 (kurang baik). Sedangkan Kabupaten Bondowoso dengan nilai 0,42 (cukup baik) dan Jember 0,45 (cukup baik). Secara peringkat Kabupaten Bondowoso dan Jember menempati peringkat ke-21 dan ke-20 dari 23 kabupaten/kota yang telah dinilai, tentunya ini menjadi tantangan bagi dua kabupaten tersebut mengingat indeks zakat dengan indikator kelembagaan (pengumpulan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporan) yang ada sangat minim dan hampir mendekati indeks zakat kurang baik (0,21-0,40).

Dari uraian beberapa data di atas terkait BAZNAS Bondowoso dan Baznas

Jember, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada strategi pengelolaan kelembagaan BAZNAS dengan judul “Analisis Strategi Manajemen Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Bondowoso dan Jember”.

B. Kajian Teori

1. Zakat

Zakat menurut Bahasa berarti tumbuh dan suci, sedangkan menurut *syara'* adalah kegiatan mengeluarkan sebagian harta tertentu diberikan kepada yang berhak menerimanya dengan beberapa syarat yang telah ditentukan oleh syariat Islam (Hasan Ayyub, 2004: 501). Dalam syariat disebutkan zakat karena adanya pengertian etimologis yaitu karena dalam membagikan pelakunya dari dosa dan menundukan kebenaran imanya. Zakat termasuk rukun iman yang ketiga, hukumnya *fardhu a'in* bagi setiap orang yang mencukupi syarat-syaratnya (Albab Husnul, 2012: 07).

Sedangkan menurut terminologi syariat zakat adalah sebutan bagi kadar tertentu yang wajib dikeluarkan oleh seorang Muslim kepada yang berhak menerimanya (*mustahik*) dengan persyaratan tertentu. Syarat-syarat tertentu itu adalah *nisab*, *haul* dan kadarnya. Menurut Sayyid Sabiq kata zakat merupakan nama dari sesuatu hak Allah yang dikeluarkan seseorang kepada fakir miskin. Dinamakan zakat dikarenakan mengandung harapan untuk mendapatkan berkah, membersihkan dan memupuk jiwa dengan berbagai kebaikan (Sayyid Sabiq, 2006: 496).

2. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah, BAZNAS ialah organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah (Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011, Pasal 5). BAZNAS merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional (Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011, Pasal 6).

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha

bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal (Freddy Rangkuty, 19).

Menurut Pearce dan Robinson SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil (Pearce Robinson, 229).

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, penelitian kualitatif adalah suatu tradisi dalam ilmu pengetahuan sosial yang sangat bergantung pada pengamatan langsung terhadap manusia di lingkungannya sendiri, serta interaksi dengan mereka dalam bahasa dan kejadian yang ada.

D. Pembahasan

1. Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Bondowoso dan Jember

a. Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Bondowoso

1) Pengumpulan

Pembagian wilayah sesuai kecamatan; Pembentukan tim kerja meliputi tim koordinasi, monitoring, pendataan muzakki, sosialisasi, tim jemput zakat; Melibatkan berbagai pihak seperti kementerian, pemerintah kota, BUMN, perusahaan daerah, perusahaan swasta, media cetak dan elektronik, serta lembaga atau pemangku kepentingan lainnya; dan Kampanye melalui distribusi brosur ZIS, penempatan kotak infak, pemasangan baliho dan spanduk, serta penyebaran buku saku mengenai pengelolaan zakat.

Penghimpunan atau disebut juga *fundraising* dapat diartikan sebagai kegiatan menghimpun atau menggalang dana zakat, infaq dan sadaqah serta

sumber daya lainnya dari masyarakat baik individu, kelompok, organisasi dan perusahaan yang akan disalurkan dan didayagunakan untuk mustahik (Didin Hafiduddin & Ahmad Juwaeni, 2006: 47). Ada dua macam fundraising: *direct fundraising* dan *indirect fundraising*. a) *Direct Fundraising*: Penghimpunan langsung merupakan metode yang menggunakan tehnik-tehnik atau cara-cara yang melibatkan partisipasi muzakki secara langsung. Yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana proses interaksi dan daya akomodasi terhadap respon muzakki bisa seketika (langsung) dilakukan. b) *Indirect Fundraising*: Penghimpunan tidak langsung merupakan suatu metode yang menggunakan tehnik-tehnik atau cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi muzakki secara langsung. Yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana tidak dilakukan dengan memberikan daya akomodasi langsung terhadap respon muzakki secara langsung (Didin dan Ahmad, 56).

Pembagian wilayah sesuai kecamatan merupakan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengumpulan zakat dengan mendekatkan proses pengumpulan kepada muzakki. Strategi ini efektif karena memungkinkan pendekatan yang lebih personal dan terfokus, mempermudah koordinasi lokal, dan meningkatkan akurasi dalam pendataan dan pengumpulan zakat. Ini mendukung konsep *direct fundraising* dengan pendekatan yang lebih terstruktur.

Pembentukan tim kerja khusus untuk berbagai tugas (koordinasi, monitoring, pendataan, sosialisasi, jemput zakat) menunjukkan upaya yang terorganisir untuk mengoptimalkan proses pengumpulan zakat. Strategi ini sangat penting untuk memastikan semua aspek pengumpulan zakat tertangani dengan baik. Dengan tim khusus, pengumpulan zakat dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif, mendukung baik *direct* maupun *indirect fundraising*, tergantung pada tugas tim tersebut.

Melibatkan kementerian, pemerintah kota, BUMN, perusahaan swasta, media, dan lembaga lainnya menunjukkan upaya kolaboratif yang mencakup berbagai sektor masyarakat. Strategi ini efektif karena memperluas jangkauan dan meningkatkan legitimasi pengumpulan zakat. Kolaborasi dengan berbagai pihak dapat mendukung baik *direct fundraising* (misalnya, perusahaan langsung

mengumpulkan zakat dari karyawan) maupun indirect fundraising (misalnya, kampanye kesadaran melalui media).

Kampanye melalui distribusi brosur, penempatan kotak infak, pemasangan baliho dan spanduk, serta penyebaran buku saku bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam membayar zakat. Strategi ini mendukung indirect fundraising dengan meningkatkan kesadaran masyarakat tentang zakat dan mendorong mereka untuk berpartisipasi. Namun, media seperti kotak infak juga dapat dianggap sebagai direct fundraising karena dana dikumpulkan langsung dari muzakki.

2) Pendistribusian

Pendistribusian zakat di BAZNAS Bondowoso mengikuti program-program yang telah ditetapkan, antara lain: Program Bondowoso Makmur yang memberikan bantuan alat kerja produktif dan modal usaha; Bondowoso Cerdas yang memberikan bantuan pendidikan kepada siswa/siswi dari keluarga tidak mampu; Program Bondowoso Sehat yang memberikan bantuan biaya pengobatan bagi kaum dhuafa di Kabupaten Bondowoso dan melaksanakan Khitanan Massal; Bondowoso Taqwa yang memberikan bantuan untuk kegiatan keagamaan; serta Program Bondowoso Peduli yang memberikan bantuan dalam bentuk bantuan bencana alam, sembako untuk fakir dan miskin, serta santunan anak yatim.

Salah satu pendistribusian yang baik adalah adanya keadilan yang sama diantara semua golongan yang telah Allah tetapkan sebagai penerima zakat, juga keadilan bagi setiap golongan si penerima zakat yang kami maksudkan adil disini bukanlah ukuran yang sama dalam pembagian zakat di setiap golongan penerimanya, ataupun disetiap individunya. Sebagaimana yang dikatakan Imam Syafi'i; yang dimaksudkan adil disini adalah dengan menjaga kepentingan masing-masing penerima zakat dan juga masalah bagi dunia Islam (Yusuf Qardhawi, 2005: 148).

Program ini memberikan bantuan alat kerja dan modal usaha, yang sangat relevan untuk mendukung mustahik (penerima zakat) dalam meningkatkan perekonomian mereka. Ini sejalan dengan prinsip distribusi zakat yang adil, yaitu membantu mereka menjadi lebih mandiri secara finansial.

Program ini sangat sesuai dengan teori pendistribusian zakat yang menekankan pada keadilan sesuai kebutuhan. Bantuan produktif semacam ini tidak hanya memenuhi kebutuhan mendesak tetapi juga memberikan peluang jangka panjang bagi mustahik untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Bantuan pendidikan membantu siswa dari keluarga tidak mampu untuk mendapatkan akses pendidikan yang layak, yang merupakan kebutuhan mendasar untuk memutus rantai kemiskinan. Program ini sejalan dengan prinsip keadilan dalam distribusi zakat. Dengan mendukung pendidikan, program ini memperhatikan kepentingan jangka panjang dari penerima zakat dan berkontribusi pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas.

Bantuan biaya pengobatan dan khitanan massal memberikan akses kesehatan kepada kaum dhuafa yang tidak mampu. Kesehatan adalah kebutuhan dasar yang penting untuk diperhatikan. Program ini sesuai dengan teori distribusi zakat yang adil karena memperhatikan kebutuhan mendesak kaum dhuafa. Bantuan ini memastikan bahwa mereka yang membutuhkan layanan kesehatan mendesak mendapatkan dukungan yang diperlukan.

Bantuan untuk kegiatan keagamaan mendukung pengembangan spiritual dan religiusitas masyarakat. Ini penting untuk menjaga keseimbangan kehidupan duniawi dan spiritual. Program ini sesuai dengan prinsip keadilan dalam distribusi zakat, karena mendukung kebutuhan spiritual penerima zakat, yang juga merupakan bagian dari kesejahteraan keseluruhan mereka.

Bantuan untuk bencana alam, sembako, dan santunan anak yatim memberikan dukungan langsung kepada mereka yang berada dalam situasi darurat atau krisis. Program ini sangat relevan dengan prinsip keadilan dalam distribusi zakat. Dalam situasi krisis, bantuan semacam ini sangat penting untuk meringankan penderitaan dan memenuhi kebutuhan mendesak para penerima zakat.

3) Pendayagunaan

BAZNAS Bondowoso dalam pendayagunaan menggunakan pendekatan konsumtif dan produktif, yang berarti dana zakat disalurkan secara langsung dalam bentuk konsumtif dan tidak langsung dalam bersifat produktif disesuaikan dengan program yang ada di BAZNAS yang mana program

tersebut akhirnya berorientasi pada kebutuhan penerima zakat. Kemudian pendayagunaan zakat dilaksanakan dengan mematuhi prinsip-prinsip haq, menyeluruh, adil, dan amanah dengan prioritas pendayagunaan zakat lebih ditujukan kepada mustahik domestik, khususnya yang berada di lingkungan kampung zakat.

Pendayagunaan ini merupakan inti dari seluruh pengelolaan zakat (Rahayu, 132). Menurut Muhammad Daud Ali bentuk pendayagunaan dana zakat dapat dilakukan atau dikategorikan sebagai berikut: *Pertama*, Pemanfaatan atau pendayagunaan zakat konsumtif tradisional. *Kedua*, Pemanfaatan dan pendayagunaan dana zakat konsumtif kreatif. *Ketiga*, Pemanfaatan dan pendayagunaan zakat produktif tradisional. *Keempat*, adalah pemanfaatan atau pendayagunaan dana zakat produktif kreatif (Muhammad Daud Ali, 1998: 63-65).

Pendayagunaan zakat secara konsumtif di BAZNAS Bondowoso mencakup pemenuhan kebutuhan dasar mustahik melalui bantuan sembako, biaya pengobatan, dan bantuan pendidikan. Strategi ini sesuai dengan teori pendayagunaan zakat konsumtif tradisional dan kreatif, karena memenuhi kebutuhan dasar mustahik dan mengurangi beban hidup mereka. Bantuan konsumtif ini penting untuk situasi darurat atau kebutuhan mendesak, memastikan mustahik dapat memenuhi kebutuhan pokok mereka.

Pendayagunaan zakat secara produktif di BAZNAS Bondowoso meliputi program yang mendukung peningkatan kemandirian ekonomi mustahik, seperti pemberian modal usaha, pelatihan keterampilan, dan bantuan alat kerja. Strategi ini sangat sesuai dengan teori pendayagunaan zakat produktif tradisional dan kreatif. Program produktif ini membantu mustahik meningkatkan kemandirian ekonomi dan mengurangi ketergantungan pada bantuan zakat di masa depan. Ini mendukung prinsip zakat yang tidak hanya membantu secara konsumtif tetapi juga memberdayakan mustahik untuk menjadi lebih mandiri.

BAZNAS Bondowoso menerapkan prinsip-prinsip haq, menyeluruh, adil, dan amanah dalam pendayagunaan zakat, dengan prioritas kepada mustahik domestik. Prinsip-prinsip ini sangat penting dalam pendayagunaan

zakat. Dengan mematuhi prinsip-prinsip ini, BAZNAS memastikan bahwa zakat disalurkan secara tepat sasaran, adil, dan amanah. Prinsip ini juga mendukung teori pendayagunaan zakat yang mengedepankan keadilan dan kepentingan setiap penerima zakat.

Fokus pada mustahik domestik, khususnya di lingkungan kampung zakat, memastikan bahwa pendayagunaan zakat menyentuh langsung masyarakat yang membutuhkan. Pendekatan ini sejalan dengan teori pendayagunaan zakat yang menekankan pentingnya keadilan dan kesejahteraan bagi penerima zakat. Dengan memprioritaskan mustahik lokal, BAZNAS dapat lebih efektif memonitor dan mengevaluasi dampak zakat yang disalurkan.

4) Pelaporan

BAZNAS Kabupaten Bondowoso mengikuti Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat, Infak, Sedekah, dan Dana Sosial Keagamaan lainnya yang tersistem dalam Sistem Manajemen Informasi Badan Amil Zakat Nasional yang (SiMBA). Laporan dilakukan sebanyak 2 (dua) kali yaitu setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun. Laporan setiap 6 (enam) bulan sejak 1 Januari sampai dengan 30 Juni tahun berjalan dan Laporan akhir tahun sejak 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan. Laporan pelaksanaan pengelolaan Zakat, Infak, Sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya yang disusun BAZNAS, BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, dan LAZ sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) terdiri atas: a) Laporan setiap 6 (enam) bulan, b) Laporan akhir tahun.

Laporan setiap 6 (enam) bulan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan laporan pelaksanaan pengelolaan Zakat, Infak, Sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya sejak 1 Januari sampai dengan 30 Juni tahun berjalan. Laporan akhir tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan laporan pelaksanaan pengelolaan Zakat Infak, Sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya sejak 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan (Peraturan BAZNAS RI Nomor 1 Tahun 2023, Pasal 5). Laporan setiap 6 (enam) bulan BAZNAS Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud

dalam Pasal 5 ayat (1) huruf a memuat: 1) Laporan kinerja; 2) Laporan keuangan (Peraturan BAZNAS RI Nomor 1 Tahun 2023, Pasal 7).

BAZNAS Kabupaten Bondowoso mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh Badan Amil Zakat Nasional dengan melaporkan pengelolaan zakat dua kali dalam setahun, sesuai dengan periode yang ditentukan. Praktik pelaporan ini menunjukkan kesesuaian dengan teori yang ada, yakni pelaporan yang dilakukan setiap 6 bulan dan akhir tahun. Hal ini menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi yang mengatur pelaporan zakat.

Penggunaan SIMBA oleh BAZNAS Kabupaten Bondowoso menunjukkan upaya modernisasi dan transparansi dalam pelaporan zakat. Penggunaan sistem informasi ini mendukung teori pelaporan yang menekankan pentingnya data yang akurat dan transparan dalam pengelolaan zakat. Ini membantu meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pelaporan.

Laporan disusun setiap 6 bulan dan akhir tahun, dengan periode yang jelas dari 1 Januari hingga 30 Juni dan dari 1 Januari hingga 31 Desember. Frekuensi pelaporan ini sesuai dengan ketentuan teori, yang mengharuskan pelaporan setiap 6 bulan dan akhir tahun. Hal ini memastikan bahwa pengelolaan zakat dilaporkan secara rutin dan teratur, memberikan gambaran yang jelas tentang kegiatan dan penggunaan dana zakat sepanjang tahun.

b. Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Jember

1) Pengumpulan

Sosialisasi di Kantor Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yaitu Bidang Pengumpulan zakat melakukan penyuluhan di kantor-kantor OPD di wilayah Kabupaten Jember; Kerjasama dengan Perusahaan Swasta di Wilayah Jember yaitu BAZNAS Kabupaten Jember menjalin kerjasama dengan beberapa perusahaan swasta di wilayahnya untuk meningkatkan pengumpulan zakat; Pembentukan Unit Pengumpul Zakat yaitu BAZNAS Kabupaten Jember membentuk Unit Pengumpul Zakat di masjid-masjid yang tersebar di Jember dengan tujuan untuk menggali potensi zakat di tengah-tengah masyarakat.

Penghimpunan atau disebut juga *fundraising* dapat diartikan sebagai kegiatan menghimpun atau menggalang dana zakat, infaq dan sadaqah serta

sumber daya lainnya dari masyarakat baik individu, kelompok, organisasi dan perusahaan yang akan disalurkan dan didayagunakan untuk mustahik (Didin Hafiduddin & Ahmad Juwaeni, 2006: 47). Ada dua macam fundraising: *direct fundraising* dan *indirect fundraising*.

- a) *Direct Fundraising*: Penghimpunan langsung merupakan metode yang menggunakan tehnik-tehnik atau cara-cara yang melibatkan partisipasi *muzakki* secara langsung, yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana proses interaksi dan daya akomodasi terhadap respon *muzakki* bisa seketika (langsung) dilakukan.
- b) *Indirect Fundraising*: Penghimpunan tidak langsung merupakan suatu metode yang menggunakan tehnik-tehnik atau cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi *muzakki* secara langsung, yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana tidak dilakukan dengan memberikan daya akomodasi langsung terhadap respon *muzakki* secara langsung (Didin & Ahmad, 56).

Sosialisasi dan penyuluhan di kantor-kantor OPD termasuk dalam strategi *direct fundraising*. Kegiatan ini bertujuan untuk mengedukasi pegawai pemerintah tentang kewajiban zakat dan mendorong mereka untuk menunaikan zakat. Strategi ini efektif karena langsung menasar pegawai pemerintah yang mungkin memiliki penghasilan tetap dan berpotensi menjadi *muzakki* yang signifikan. Selain itu, penyuluhan langsung dapat meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya zakat.

Kerjasama dengan perusahaan swasta dapat dikategorikan sebagai *indirect fundraising* jika perusahaan tersebut memfasilitasi kegiatan atau program yang pada akhirnya menghasilkan dana untuk zakat tanpa meminta secara langsung. Namun, jika perusahaan langsung mengumpulkan zakat dari karyawan atau menyumbangkan bagian dari keuntungan mereka, ini termasuk *direct fundraising*. Strategi ini sangat efektif karena perusahaan swasta sering memiliki kapasitas finansial yang besar dan dapat berkontribusi secara signifikan.

Pembentukan Unit Pengumpul Zakat di masjid-masjid merupakan contoh dari *direct fundraising*. Masjid seringkali menjadi pusat kegiatan keagamaan dan sosial, sehingga menjadi tempat yang strategis untuk

mengumpulkan zakat dari masyarakat. Strategi ini sangat efektif karena masjid merupakan tempat yang mudah diakses oleh masyarakat luas. Unit Pengumpul Zakat di masjid dapat menjangkau *muzakki* secara langsung, mengumpulkan zakat dengan lebih efisien, dan mendistribusikannya kepada yang berhak.

2) Pendistribusian

Program kerja di bidang Pendidikan dilaksanakan melalui program “Jember Cerdas” yang mencakup pemberian beasiswa BAZNAS Jember dan penyelenggaraan bimbingan belajar bagi keluarga yang tidak mampu. Program kerja di bidang kesehatan direalisasikan melalui program “Jember Sehat” yang mencakup pemeriksaan kesehatan gratis dan bantuan pengobatan bagi keluarga yang tidak mampu. Program kerja di bidang Kemanusiaan diwujudkan dalam program “Jember Peduli” yang mencakup berbagai kegiatan seperti pemberian santunan kepada fakir, renovasi rumah tidak layak huni, santunan kematian, bantuan kebencanaan, dan santunan untuk kaum *dhuafa*.

Program Kerja Dakwah dengan nama “Jember Takwa” yang meliputi pembinaan da’i, advokasi untuk *mustahiq*, dan bantuan biaya pernikahan; Program Kerja Bidang Ekonomi yang dikenal sebagai “Jember Makmur” yang meliputi pemberian modal usaha, pelatihan wirausaha, dan bantuan infrastruktur untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Salah satu pendistribusian yang baik adalah adanya keadilan yang sama di antara semua golongan yang telah Allah tetapkan sebagai penerima zakat, juga keadilan bagi setiap golongan si penerima zakat yang kami maksudkan adil disini bukanlah ukuran yang sama dalam pembagian zakat di setiap golongan penerimanya, ataupun di setiap individunya. Sebagaimana yang dikatakan Imam Syafi’i, yang dimaksudkan adil disini adalah dengan menjaga kepentingan masing-masing penerima zakat dan juga masalah bagi dunia Islam (Yusuf Qardhawi, 2005: 148).

Program ini memberikan beasiswa dan bimbingan belajar, yang bertujuan untuk meningkatkan akses pendidikan bagi keluarga yang tidak mampu. Pendidikan merupakan elemen kunci untuk memutus rantai kemiskinan. Program ini sangat sesuai dengan teori pendistribusian zakat yang adil. Dengan fokus pada pendidikan, program ini membantu *mustahiq*

(penerima zakat) mendapatkan peluang yang lebih baik di masa depan, memenuhi kebutuhan penting yang berkelanjutan.

Program ini memberikan pemeriksaan kesehatan gratis dan bantuan pengobatan bagi keluarga yang tidak mampu. Akses kesehatan adalah kebutuhan dasar yang harus dipenuhi untuk kesejahteraan. Program ini sejalan dengan prinsip keadilan dalam distribusi zakat, karena memastikan bahwa *mustahiq* mendapatkan layanan kesehatan yang mereka butuhkan, yang esensial untuk hidup layak dan produktif.

Program ini mencakup berbagai bentuk bantuan kemanusiaan seperti santunan untuk fakir, renovasi rumah, santunan kematian, bantuan kebencanaan, dan santunan kaum dhuafa. Program ini dirancang untuk membantu mereka yang berada dalam situasi paling kritis. Program ini sangat relevan dengan teori pendistribusian zakat yang adil, karena berfokus pada kebutuhan mendesak dan krisis yang dihadapi oleh penerima zakat, memberikan dukungan yang sangat dibutuhkan pada saat-saat kritis. Program ini melibatkan pembinaan da'i, advokasi untuk *mustahiq*, dan bantuan biaya pernikahan. Ini mendukung aspek spiritual dan sosial dari kehidupan *mustahiq*. Program ini sesuai dengan prinsip keadilan dalam distribusi zakat, karena mendukung kebutuhan spiritual dan sosial penerima zakat, yang penting untuk keseimbangan kehidupan mereka secara keseluruhan.

Program ini menyediakan modal usaha, pelatihan wirausaha, dan bantuan infrastruktur untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ini membantu *mustahiq* untuk menjadi lebih mandiri secara ekonomi. Program ini sangat sesuai dengan teori pendistribusian zakat yang adil. Dengan fokus pada pemberdayaan ekonomi, program ini membantu *mustahiq* untuk membangun keterampilan dan mendapatkan penghasilan yang stabil, mengurangi ketergantungan pada bantuan jangka panjang.

3) Pendayagunaan

Pemanfaatan zakat merupakan bagian integral dari pelaksanaan pendistribusian zakat yang ditangani oleh BAZNAS Kabupaten Jember menerapkan pendayagunaan zakat dengan mengorganisir program-program pelatihan kewirausahaan dan memberikan modal usaha kepada para *mustahiq*

sesuai dengan ketentuan yang disebutkan dalam Pasal 27 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, pendayagunaan zakat merujuk pada pengalokasian zakat untuk kegiatan usaha produktif.

Pendayagunaan ini merupakan inti dari seluruh pengelolaan zakat (Rahayu, 132). Menurut Muhammad Daud Ali bentuk pendayagunaan dana zakat dapat dilakukan atau dikategorikan sebagai berikut: *Pertama*, Pemanfaatan atau pendayagunaan zakat konsumtif tradisional. *Kedua*, Pemanfaatan dan pendayagunaan dana zakat konsumtif kreatif. *Ketiga*, Pemanfaatan dan pendayagunaan zakat produktif tradisional. *Keempat*, adalah pemanfaatan atau pendayagunaan dana zakat produktif kreatif (Muhammad Daud Ali, 1998: 62-63).

Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan *mustahiq* dalam bidang wirausaha, sehingga mereka dapat menjalankan usaha secara mandiri dan berkelanjutan. Program ini sesuai dengan teori pendayagunaan zakat produktif kreatif, yang menekankan pentingnya pelatihan keterampilan dan pengembangan usaha yang inovatif. Dengan meningkatkan kemampuan wirausaha, *mustahiq* dapat meningkatkan pendapatan mereka dan mengurangi ketergantungan pada bantuan zakat.

Bantuan modal ini diberikan untuk mendukung *mustahiq* dalam memulai atau mengembangkan usaha mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi mereka. Strategi ini sejalan dengan teori pendayagunaan zakat produktif tradisional dan kreatif. Pemberian modal usaha membantu *mustahiq* untuk memulai atau mengembangkan bisnis mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan dan kemandirian ekonomi mereka.

Pendayagunaan zakat di BAZNAS Jember berfokus pada kegiatan produktif sesuai dengan ketentuan undang-undang, yang menekankan bahwa zakat harus digunakan untuk kegiatan yang dapat meningkatkan kemandirian ekonomi *mustahiq*. Pendekatan ini sangat sesuai dengan teori pendayagunaan zakat produktif, baik tradisional maupun kreatif. Dengan memfokuskan pada kegiatan produktif, BAZNAS Jember memastikan bahwa zakat yang disalurkan dapat memberikan dampak jangka panjang yang positif bagi

mustahiq.

4) Pelaporan

BAZNAS Kabupaten Jember menerapkan proses pengawasan yang melibatkan audit baik secara internal maupun eksternal. Audit internal diselenggarakan oleh Satuan Audit Internal BAZNAS Jember, sementara audit eksternal dilakukan oleh pihak auditor independen. Tahap ini memiliki peran yang sama pentingnya dengan tahapan-tahapan sebelumnya dalam pengelolaan dana ZISWAF. Melalui pengawasan dan evaluasi ini, BAZNAS Kabupaten Jember memenuhi tanggung jawabnya kepada masyarakat terkait pengelolaan dana ZISWAF yang diterimanya.

Laporan pelaksanaan pengelolaan Zakat, Infak, Sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya yang disusun BAZNAS, BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, dan LAZ sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) terdiri atas:

- a) Laporan setiap 6 (enam) bulan; dan
- b) Laporan akhir tahun.

Laporan setiap 6 (enam) bulan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya sejak 1 Januari sampai dengan 30 Juni tahun berjalan. Laporan akhir tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan laporan pelaksanaan pengelolaan Zakat Infak, Sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya sejak 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan (Peraturan BAZNAS RI Nomor 1 Tahun 2023, Pasal 5).

Laporan setiap 6 (enam) bulan BAZNAS Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf a memuat:

- a) Laporan kinerja, dan
- b) Laporan keuangan (Peraturan BAZNAS RI Nomor 1 Tahun 2023, Pasal 7).

BAZNAS Kabupaten Jember melaksanakan audit internal dan eksternal sebagai bagian dari proses pengawasan pengelolaan dana ZISWAF. Proses pengawasan melalui audit internal dan eksternal ini tidak secara eksplisit disebutkan dalam teori pelaporan yang lebih berfokus pada pelaporan setiap 6

bulan dan akhir tahun. Namun, pengawasan melalui audit sangat penting untuk memastikan keandalan dan akurasi laporan yang disusun. Teori mengharuskan pelaporan dilakukan setiap 6 bulan dan akhir tahun. Hasil penelitian tidak menyebutkan frekuensi pelaporan yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Jember. Namun, dengan adanya audit yang melibatkan pemeriksaan berkala, kemungkinan besar pelaporan dilakukan sesuai dengan frekuensi yang ditetapkan.

Proses pengawasan melalui audit internal dan eksternal sangat penting untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana ZISWAF. Teori pelaporan menekankan pada penyusunan laporan yang komprehensif, sementara hasil penelitian menekankan pentingnya pengawasan. Kedua aspek ini saling melengkapi, di mana pengawasan yang efektif melalui audit dapat memastikan bahwa laporan yang disusun sesuai dengan standar yang diharapkan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Bondowoso dan Jember

a. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Bondowoso

Berikut merupakan hasil analisis data SWOT pengelolaan zakat BAZNAS Bondowoso:

1) Kondisi Internal

Telah dipaparkan sebelumnya pada tabel 1 bahwa kondisi internal bernilai 1,07 yang diperoleh dari perjumlahan antara faktor kekuatan dengan faktor kelemahan, dimana penilaian responden terkait pengelolaan zakat BAZNAS Bondowoso dikalikan rating masing-masing indikator faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Kondisi internal cukup baik dengan melihat penilaian yang telah diberikan, dimana penilai faktor kekuatan lebih tinggi daripada penilaian faktor kelemahan.

2) Kondisi Eksternal

Telah dipaparkan sebelumnya pada tabel 1 bahwa kondisi eksternal bernilai 0,88 yang diperoleh dari perjumlahan antara faktor peluang dengan faktor ancaman, dimana penilaian responden terkait pengelolaan zakat

BAZNAS Bondowoso dikalikan rating masing-masing indikator faktor peluang dan faktor ancaman. Kondisi eksternal cukup baik dengan melihat penilaian yang telah diberikan, dimana penilain faktor peluang lebih tinggi daripada penilaian faktor ancaman.

Dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan zakat di BAZNAS Bondowoso berada dalam posisi yang memiliki kekuatan dan peluang yang signifikan. Berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal, empat strategi utama dapat dikembangkan, yaitu: strategi SO (*Strength* dan *Opportunities*), strategi WO (*Weakness* dan *Opportunities*), strategi ST (*Strength* dan *Threats*), dan strategi WT (*Weakness* dan *Threats*). Oleh karena itu, berdasarkan keterangan pada tabel faktor strategi internal (IFAS) dan tabel faktor strategi eksternal (EFAS), penjabaran dapat dilakukan sebagai berikut:

1) Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa memanfaatkan kehadiran yang mapan dalam masyarakat setempat untuk meningkatkan kerja sama dengan sektor swasta dalam program CSR; menggunakan tim yang terlatih dan berpengalaman dalam pengelolaan zakat untuk memperluas jangkauan melalui kampanye media sosial dan pemasaran digital; memanfaatkan dukungan kuat dari pemerintah daerah dalam upaya pengumpulan dan distribusi zakat untuk mendapatkan insentif dan bantuan lainnya; dan memanfaatkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas layanan melalui kerjasama dengan lembaga pendidikan agama.

2) Strategi W-O (*Weaknesses- Opportunities*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa mengadakan program pelatihan lanjutan untuk pengelola zakat guna meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar zakat secara rutin dan memanfaatkan peningkatan dukungan dari pemerintah daerah

dalam bentuk insentif dan bantuan lainnya; meningkatkan keterlibatan dalam riset dan pengembangan terkait masalah keagamaan dan kemanusiaan untuk memperluas jangkauan melalui kampanye media sosial dan pemasaran digital; mengembangkan strategi cadangan untuk mengatasi potensi krisis ekonomi yang dapat mengurangi jumlah zakat yang terkumpul.

3) Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa memperkuat sistem keamanan dana zakat selama proses pengumpulan dan distribusi untuk menghadapi ancaman keamanan dan menerapkan strategi cadangan untuk mengatasi potensi perubahan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi pengelolaan zakat.

4) Strategi W-T (*Weaknesses- Threats*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa memperkuat sistem keamanan dana zakat selama proses pengumpulan-distribusi untuk menghadapi ancaman keamanan dan mengembangkan strategi cadangan untuk mengatasi potensi krisis ekonomi yang dapat mengurangi jumlah zakat yang terkumpul.

Strategi yang paling sesuai untuk diterapkan dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Bondowoso saat ini adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*). Strategi ini dirancang untuk memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi, khususnya dalam penerapan pengelolaan zakat di BAZNAS Bondowoso. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa memanfaatkan kehadiran yang mapan dalam masyarakat setempat untuk meningkatkan kerja sama dengan sektor swasta dalam program CSR; menggunakan tim yang terlatih dan berpengalaman dalam pengelolaan zakat untuk memperluas jangkauan melalui kampanye media sosial dan pemasaran digital; memanfaatkan dukungan kuat dari pemerintah daerah dalam upaya

pengumpulan dan distribusi zakat untuk mendapatkan insentif dan bantuan lainnya; dan memanfaatkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas layanan melalui kerjasama dengan lembaga pendidikan agama.

Dari hal tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen atau pengelolaan zakat BAZNAS Bondowoso termasuk dalam kategori agresif, yang menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan. Berdasarkan analisis BAZNAS Bondowoso berada pada kuadran 1, yang berarti lembaga memiliki peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan situasi ini. Maka dari itu, strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

b. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Jember

Berikut merupakan hasil analisis data SWOT pengelolaan zakat BAZNAS Jember:

1) Kondisi Internal

Telah dipaparkan sebelumnya pada tabel 2 bahwa kondisi internal bernilai 1,05 yang diperoleh dari perjumlahan antara faktor kekuatan dengan faktor kelemahan, dimana penilaian responden terkait pengelolaan zakat BAZNAS Jember dikalikan rating masing-masing indikator faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Kondisi internal cukup baik dengan melihat penilaian yang telah diberikan, dimana penilain faktor kekuatan lebih tinggi daripada penilaian faktor kelemahan.

2) Kondisi Eksternal

Telah dipaparkan sebelumnya pada tabel 2 bahwa kondisi eksternal bernilai 0,74 yang diperoleh dari perjumlahan antara faktor peluang dengan faktor ancaman, dimana penilaian responden terkait pengelolaan zakat BAZNAS Jember dikalikan rating masing-masing indikator faktor peluang dan faktor ancaman. Kondisi eksternal cukup baik dengan melihat penilaian yang telah diberikan, dimana penilain faktor peluang lebih tinggi daripada penilaian faktor ancaman.

Dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan zakat di BAZNAS Jember berada dalam posisi yang memiliki kekuatan dan peluang

yang signifikan. Berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal, empat strategi utama dapat dikembangkan, yaitu: strategi SO (*Strength* dan *Opportunities*), strategi WO (*Weakness* dan *Opportunities*), strategi ST (*Strength* dan *Threats*), dan strategi WT (*Weakness* dan *Threats*). Oleh karena itu, berdasarkan keterangan pada tabel faktor strategi internal (IFAS) dan tabel faktor strategi eksternal (EFAS), penjabaran dapat dilakukan sebagai berikut:

a) Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa memanfaatkan jaringan yang kuat dengan lembaga-lembaga keagamaan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya filantropi dan kemanusiaan; mengoptimalkan sistem pengelolaan zakat yang transparan dan akuntabel untuk memperkuat kerja sama dengan sektor swasta dalam program CSR; memanfaatkan dukungan kuat dari pemerintah daerah dalam upaya pengumpulan dan distribusi zakat untuk meningkatkan dukungan dari lembaga-lembaga keuangan Islam; dan memanfaatkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas jangkauan melalui kampanye media sosial dan pemasaran digital.

b) Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa mengatasi kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar zakat secara rutin dengan memanfaatkan peluang peningkatan kesadaran masyarakat akan filantropi dan meningkatkan pengawasan terhadap penggunaan dana zakat untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah daerah dalam bentuk insentif dan bantuan lainnya.

c) Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan

strategi berupa Meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar zakat secara rutin untuk menghadapi persaingan dengan lembaga amil zakat lainnya dalam mendapatkan dukungan masyarakat dan memperkuat pengawasan terhadap penggunaan dana zakat untuk mengantisipasi potensi perubahan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi pengelolaan zakat.

d) Strategi W-T (*Weaknesses-Threat*)

Kombinasi strategi yang dihasilkan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa meningkatkan kerja sama dengan sektor swasta dalam program CSR untuk mengatasi potensi perubahan perilaku masyarakat yang dapat mengurangi tingkat partisipasi dalam pembayaran zakat dan memanfaatkan peluang untuk memperluas jangkauan melalui kampanye media sosial dan pemasaran digital untuk mengatasi persaingan dengan lembaga amil zakat lainnya dalam mendapatkan dukungan masyarakat.

Strategi yang paling sesuai untuk diterapkan dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Jember saat ini adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*). Strategi ini dirancang untuk memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil peluang yang telah diidentifikasi, khususnya dalam penerapan pengelolaan zakat di BAZNAS Jember. Dalam konteks ini, untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan zakat, dapat diterapkan strategi berupa memanfaatkan jaringan yang kuat dengan lembaga-lembaga keagamaan untuk meningkatkan penyadaran masyarakat akan pentingnya filantropi dan kemanusiaan; mengoptimalkan sistem pengelolaan zakat yang transparan dan akuntabel untuk memperkuat kerja sama dengan sektor swasta dalam program CSR; memanfaatkan dukungan kuat dari pemerintah daerah dalam upaya pengumpulan dan distribusi zakat untuk meningkatkan dukungan dari lembaga-lembaga keuangan Islam; dan memanfaatkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas jangkauan melalui kampanye media sosial dan pemasaran digital.

Dari hal tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen atau pengelolaan zakat BAZNAS Jember termasuk dalam kategori agresif, yang

menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan. Berdasarkan analisis BAZNAS Jember berada pada kuadran 1, yang berarti lembaga memiliki peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan situasi ini. Maka dari itu, strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

E. Kesimpulan

1. Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Bondowoso dan Jember

Pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Bondowoso, 1) Pengumpulan: Pendekatan komprehensif melalui pembagian wilayah, tim kerja, pelibatan berbagai pihak, dan kampanye media, sejalan dengan teori *direct* dan *indirect fundraising*. 2) Pendistribusian: Program terstruktur memastikan zakat didistribusikan adil dan sesuai kebutuhan penerima, sesuai teori pendistribusian zakat. 3) Pendayagunaan: Pendekatan konsumtif dan produktif yang diterapkan mendukung pemberdayaan *mustahik*, memenuhi prinsip hak dan amanah. 4) Pelaporan: Praktik pelaporan sesuai teori dan regulasi, menjamin transparansi dan akuntabilitas.

Pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Jember, 1) Pengumpulan: Strategi sosialisasi di OPD, kerjasama dengan perusahaan, dan Unit Pengumpul Zakat di masjid, sejalan dengan teori *fundraising*, efektif mengumpulkan zakat. 2) Pendistribusian: Program terstruktur memastikan distribusi adil dan sesuai kebutuhan penerima, mendukung kemandirian dan kesejahteraan jangka panjang. 3) Pendayagunaan: Program pelatihan kewirausahaan dan pemberian modal usaha memastikan zakat mendukung kemandirian *mustahik*, sesuai teori dan prinsip pendayagunaan. 4) Pelaporan: Audit internal dan eksternal memastikan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana, meskipun detail laporan spesifik tidak disebutkan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pengelolaan Dana Zakat pada BAZNAS Bondowoso dan Jember

Faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Bondowoso, 1) Kondisi Internal: Penilaian kekuatan lebih tinggi dari kelemahan dengan skor 1,07, menunjukkan kondisi internal cukup baik. 2) Kondisi Eksternal: Penilaian peluang lebih tinggi dari ancaman dengan skor 0,88,

menunjukkan kondisi eksternal cukup baik. 3) Strategi: Fokus pada strategi SO (*Strengths-Opportunities*) untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang melalui kerjasama dengan sektor swasta, tim yang berpengalaman, dukungan pemerintah, dan teknologi informasi. 4) Manajemen: Kategori agresif, mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.

Faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Jember, 1) Kondisi Internal: Penilaian kekuatan lebih tinggi dari kelemahan dengan skor 1,05, menunjukkan kondisi internal cukup baik. 2) Kondisi Eksternal: Penilaian peluang lebih tinggi dari ancaman dengan skor 0,74, menunjukkan kondisi eksternal cukup baik. 3) Strategi: Fokus pada strategi SO (*Strengths-Opportunities*) untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang melalui kerjasama dengan lembaga keagamaan, transparansi, dukungan pemerintah, dan teknologi informasi. 4) Manajemen: Kategori agresif, mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.

DAFTAR PUSTAKA

- Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional. 2022. *Indeks Zakat Nasional 2022 Bali, Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur*. Jakarta: Puskas BAZNAS.
- Ayyub, Syaikh Hasan. 2004. *Fiqh Ibadah, Terj. Abdul Rosyad Siddiq*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Daud, Muhammad Ali. 1998. *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf*. Jakarta: UIPress.
- Husnul, Albab. 2012. *Sucikan Hatimu dengan Zakat dan Sedekah*. Surabaya: Rian Jaya.
- Sabiq, Sayyid. 2006. *Fiqh Sunnah, Terj Nor Hasanuddin*. Jakarta: Pena Pundi Aksara.
- Hafidhuddin, Didin. 2002. *Zakat Dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011. Peraturan BAZNAS RI Nomor 1 Tahun 2023.