

## BAB IV

### PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

#### A. Penyajian Data

##### 1. Sejarah dan profil Baznas Kota Banjarmasin

###### a. Lokasi

Komp. Masjid Agung Miftahul Ihsan, Jl. Pangeran Antasari, Kelayan Luar, Kec. Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 72721

###### b. Kebijakan Zakat di Indonesia

Sejak kedatangan Islam di Nusantara pada awal abad ke 7 M, kesadaran masyarakat Islam terhadap zakat pada waktu itu ternyata masih menganggap zakat tidak sepenting shalat dan puasa. Padahal walaupun tidak menjadi aktivitas prioritas, kolonial Belanda menganggap bahwa seluruh ajaran Islam termasuk zakat merupakan salah satu faktor yang menyebabkan Belanda kesulitan menjajah Indonesia khususnya di Aceh sebagai pintu masuk.

Kebijakannya *Bijblad* Nomor 1892 tahun 1866 dan *Bijblad* 6200 tahun 1905 melarang petugas keagamaan, pegawai pemerintah dari kepala desa sampai bupati, termasuk priayi pribumi ikut serta dalam pengumpulan zakat. Peraturan tersebut mengakibatkan penduduk di beberapa tempat enggan mengeluarkan zakat atau tidak memberikannya kepada *penghulu* dan *naib* sebagai amil resmi waktu itu, melainkan kepada ahli agama yang dihormati, yaitu kiyai atau guru mengaji

Pada saat yang sama masyarakat Aceh sendiri telah menggunakan sebagian dana zakat untuk membiayai perang dengan Belanda, sebagaimana Belanda membiayai perangnya dengan sebagian dana pajak. Sebagai gambaran, pengumpulan zakat di Aceh sudah dimulai pada masa Kerajaan Aceh, yakni pada masa Sultan Alaudin Riayat Syah (1539-1567). Pada Masa kerajaan Aceh penghimpunan zakat masih sangat sederhana dan hanya dihimpun pada waktu ramadhan saja yaitu zakat fitrah yang langsung diserahkan ke *Meunasah* (tempat ibadah seperti masjid).

Pada waktu itu sudah didirikan *Balai Baitul Maal* tetapi tidak dijelaskan fungsi spesifik dalam mengelola zakat melainkan sebagai lembaga yang mengurus keuangan dan perbendaharaan negara, yang dipimpin oleh seorang wazir yang bergelar Orang Kaya Seri Maharaja. Ketika terdapat tradisi zakat dikelola secara individual oleh umat Islam.

K.H. Ahmad Dahlan sebagai pemimpin Muhammadiyah mengambil langkah mengorganisir pengumpulan zakat di kalangan anggotanya. Menjelang kemerdekaan, praktek pengelolaan zakat juga pernah dilakukan oleh umat Islam ketika Majelis Islam 'Ala Indonesia (MIAI), pada tahun 1943, membentuk Baitul Maal untuk mengorganisasikan pengelolaan zakat secara terkoordinasi.

Dalam waktu singkat, Baitul Maal telah berhasil didirikan di 35 kabupaten dari 67 kabupaten yang ada di Jawa pada saat itu. Tetapi kemajuan ini menyebabkan Jepang khawatir akan munculnya gerakan anti-Jepang. Maka, pada 24 Oktober 1943, Jepang memaksa MIAI untuk membubarkan diri. Praktis sejak saat itu tidak ditemukan lagi lembaga pengelola zakat yang eksis.

Perhatian Pemerintah terhadap pengelolaan zakat ditunjukkan dengan menerbitkan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 1968 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat dan Peraturan Menteri Agama No 5 Tahun 1968 tentang Pembentukan Baitul Maal di tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kotamadya. Keputusan tersebut dikuatkan oleh pernyataan Presiden Soeharto dalam acara Peringatan Isra' dan Mi'raj Nabi Muhammad Saw di Istana Negara 26 Oktober 1968 tentang kesediaan Presiden untuk mengurus pengumpulan zakat secara besar-besaran.

Dengan latar belakang tanggapan atas pidato Presiden Soeharto 26 Oktober 1968, 11 orang alim ulama di ibukota yang dihadiri antara lain oleh Buya Hamka mengeluarkan rekomendasi perlunya membentuk lembaga zakat ditingkat wilayah yang kemudian direspon dengan pembentukan BAZIS DKI Jakarta melalui keputusan Gubernur Ali Sadikin No. Cb-14/8/18/68 tentang pembentukan Badan Amil Zakat berdasarkan syariat Islam tanggal 5 Desember 1968.

- a. BAZNAS Kota Banjarmasin merupakan organisasi yang resmi dibentuk oleh pemerintah.
- b. Penyaluran dana ZIS tidak hanya bersifat konsumtif tetapi juga bersifat produktif yang sesuai dengan tujuan dari zakat.
- c. Dapat memperkecil kesenjangan antara muzakki dengan mustahiq. Sebagai landasan operasional, payung hukum yang menjadi dasar pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Kota Banjarmasin adalah:
  - a. Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

- b. Keputusan Menteri Agama No. 373 Tahun 2003 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat
- c. Peraturan Daerah Kota Banjarmasin No. 31 Tahun 2004 Tentang Pengelolaan Zakat.
- d. Keputusan Walikota Banjarmasin No. 167 Tahun 2004 Tentang Pembentukan Pengurus Badan Amil Zakat Kota Banjarmasin
- e. Surat Keputusan Walikota No. 050 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Pelaksanaan/Petunjuk Tertulis Bagi Unit Pengumpulan Zakat Kota Banjarmasin Undang-Undang no. 23 tahun 2011 Pasal 1 ayat (1) menyebutkan bahwa pengelolaan zakat kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat.<sup>1</sup>

## **2. Fungsi dan Tugas BAZNAS Kota Banjarmasin**

### **a. Fungsi**

- 1) Menyusun program kerja
- 2) Mengumpulkan ZIS dari masyarakat, PNS dan Pengusaha
- 3) Mendayagunakan ZIS sesuai dengan ketentuan syariah Islam
- 4) Mendistribusikan ZIS sesuai dengan ketentuan syariah Islam
- 5) Memberikan pemanfaatan dayaguna ZIS

---

<sup>1</sup> Program kerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kota Banjarmasin, 2013

6) Memberikan penyuluhan masyarakat

7) Mengendalikan, pelaksanaan pengumpulan, pendayagunaan, dan pendistribusian

b. Tugas

Menyelenggarakan pengumpulan, pendayagunaan, pendistribusian dan pengembangan zakat, infak dan sedekah sesuai fungsi dan tujuannya. Adapun secara rinci tugas pokok Badan Amil Zakat Kota Banjarmasin tersebut adalah sebagai berikut:

1) Dewan Pertimbangan

- a) Dewan Pertimbangan bertugas memberikan pertimbangan, fatwa, saran dan rekomendasi tentang pengembangan hukum dan pemahaman mengenal pengelolaan zakat;
- b) Memberikan pertimbangan, saran dan rekomendasi kepada Badan Pelaksana dan Komisi Pengawas
- c) Menampung, mengolah dan menyampaikan pendapat umat tentang Pengelolaan Zakat.

2) Komisi Pengawasan

- a) Komisi Pengawas bertugas melaksanakan pengawasan internal atas operasional kegiatan yang dilaksanakan;
- b) Mengawasi pelaksanaan rencana kerja yang telah disahkan;
- c) Mengawasi pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan;

- d) Mengawasi operasional kegiatan yang dilaksanakan Badan Pelaksana, yang mencakup pengumpulan pendistribusian dan pendayagunaan;
- e) Melakukan pemeriksaan operasional dan pemeriksaan Syari'ah dan peraturan perundang-undangan;

### 3) Badan Pelaksana

- a) Merumuskan pokok-pokok kebijaksanaan pelaksanaan pengumpulan dan pendayagunaan zakat:
- b) Menyusun rencana dan program operasional serta petunjuk pelaksanaan pengumpulan zakat:
- c) Melaksanakan pengawasan dan koordinasi seluruh kegiatan pelaksanaan pengumpulan zakat, termasuk auditing administrasi keuangan;
- d) Membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) pada Instansi/Lembaga dan Perusahaan Swasta yang berkedudukan di wilayah Kota Banjarmasin
- e) Dalam melaksanakan tugasnya, Badan Amil Zakat (BAZ) Kota Banjarmasin bertanggungjawab kepada Walikota Banjarmasin.

### 3. Visi dan Misi Baznas Kota Banjarnegara

1. Mengkoordinasikan BAZNAS provinsi, BAZNAS kabupaten/kota, dan LAZ dalam mencapai target-target nasional.
2. Mengoptimalkan secara terukur pengumpulan zakat nasional.
3. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial.
4. Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini.
5. Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat nasional.
6. Menggerakkan dakwah Islam untuk kebangkitan zakat nasional melalui sinergi ummat.
7. Terlibat aktif dan memimpin gerakan zakat dunia.
8. Mengarusutamakan zakat sebagai instrumen pembangunan menuju masyarakat yang adil dan makmur, *baladun thayyibatun wa rabbun ghafuur*.
9. Mengembangkan kompetensi amil zakat yang unggul dan menjadi rujukan dunia.<sup>2</sup>

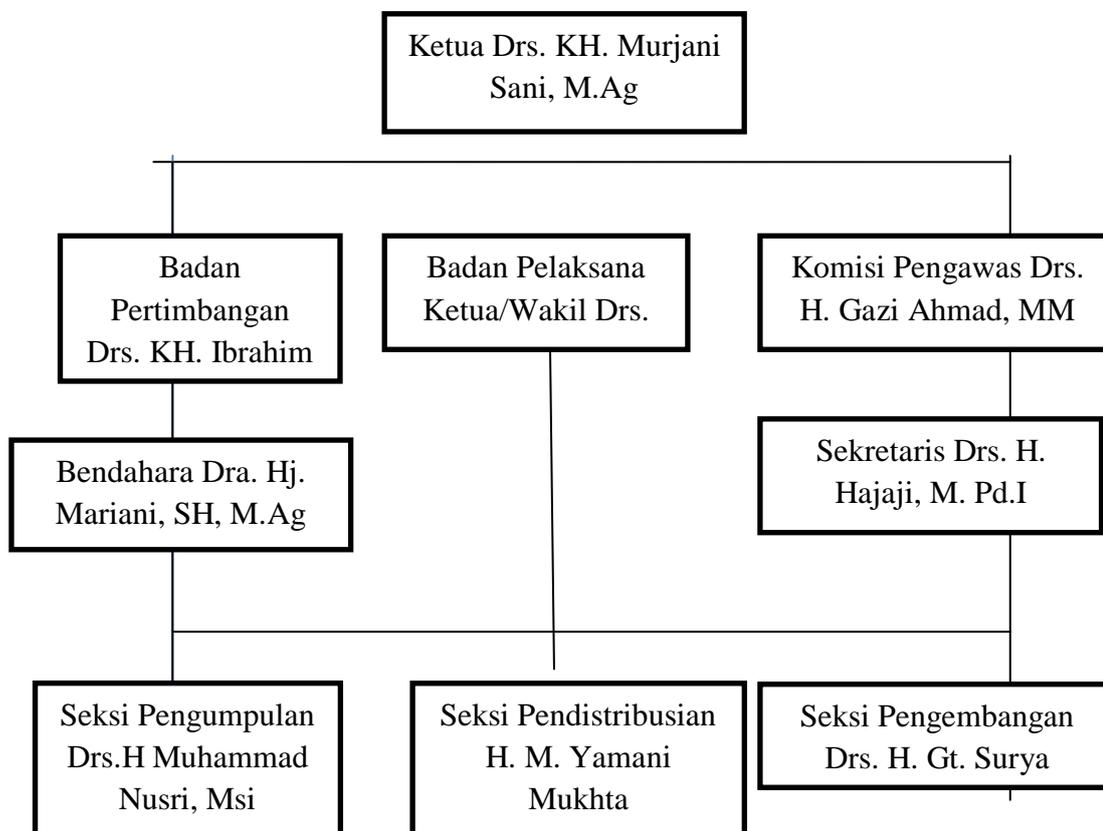
---

<sup>2</sup> <https://baznas.go.id/profil> diakses pada hari Sabtu, 1 agustus 2018

#### 4. Struktur Organisasi BAZNAS Kota Banjarmasin

Perihal dalam rangka pengumpulan dan pendayagunaan zakat di Kota Banjarmasin maka dibentuklah Badan Amil Zakat Kota Banjarmasin. Dalam hal ini Badan Amil Zakat Kota Banjarmasin dibentuk dengan Keputusan Walikota yang susunan kepengurusannya diusulkan oleh Kepala Kantor Departemen Agama.<sup>3</sup> Untuk struktur organisasi Badan Amil Zakat Kota Banjarmasin dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Baznas Kota Banjarmasin



Sumber: Data Program Kerja Badan Amil Zakat Kota Banjarmasin

<sup>3</sup> Lebih jelas, Lihat Perda Kota Banjarmasin No. 31 Tahun 2004 Tentang Pengelolaan Zakat, Pasal. 14.

## 2. Laporan Penelitian

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan penulis dengan cara observasi, dokumentasi dan wawancara langsung, penulis mendapatkan data-data yang berhubungan dengan Upaya Optimalisasi Baznas Kota Banjarmasin Dalam Meningkatkan Kesadaran Baznas Untuk Membayar Zakat. Maka dapat diuraikan hasil penelitian dari 2 orang Responden, yaitu:

### a. Identitas Responden

1. Nama :Drs.H Muhammad Nusri, Msi  
Jabatan :Kabid Pengumpulan Baznas Kota
  
2. Nama :Noor Azmi, S.Pd.I,Mpd  
Jabatan :Staff bidang Pengumpulan

### b. Optimalisasi Upaya Baznas Kota Banjarmasin dalam Meningkatkan Kesadaran Muzakki Untuk Membayar Zakat

Upaya Baznas Kota Banjarmasin dalam meningkatkan kesadaran *muzakki* untuk membayar zakat,yaitu:

1. Menjaring Muzakki Potensial, yang dimaksud dengan muzakki yang potensial adalah orang yang mampu atau berkesanggupan untuk membayar zakat antara lain, yaitu:
  - a. ASN/Pegawai Negri Sipil, karena berdasarkan perhitungan nisaf dan zakat setiap orang yang mempunyai penghasilan sebulan

kurang lebih 3.800.000 itu sudah berkewajiban untuk membayar zakat .

b. Data Tetangga

Setiap pengurus Basnaz kami minta untuk mendata setiap tetangga yang kira-kira berpotensi menjadi muzakki.

2. Sosialisasi Baznas selalu aktif melakukan sosialisasi kepada masyarakat setempat dengan cara antara lain, yaitu:

a. Melalui khotbah/dakwah, Baznas melakukan sosialisasi dengan cara meminta kepada para pengurus mesjid untuk kiranya dapat memberikan khotbah tentang pentingnya zakat.

b. Baznas Kota Banjarmasin melakukan kegiatan sosialisasi s etiap hari minggu di menara pandang siring dengan tema apa saja manfaat zakat dan menghimbaukan kepada masyarakat-masyarakat Banjarmasin untuk berzakat atau berinfaq melalui Baznas. Karena salah satu kepercayaan pemerintah bahwa Badan Amil Zakat (Baznas) adalah suatu lembaga pemerintah nonstruktual yang dibentuk berdasarkan UUD.

c. Sosialisasi juga dilakukan dengan cara berkerja sama dengan instansi pemerintah lain, contohnya melakukan sosialisasi penting nya zakat yang dilakukan saat apel pagi.

d. Baznas juga melakukan sosialisasi melalui media sosial

- e. Penyebaran brosur di stand-stand yang di buat Baznas seperti dalam rangka MTQ atau acara besar lainnya.<sup>4</sup>

**c. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam Optimalisasi Upaya Baznas Kota Banjarmasin dalam meningkatkan Kesadaran *Muzakki* untuk Zakat**

1. Kekuatan (*strength*) Baznas adalah organisasi nonstruktural yang dilindungi oleh UU dan juga itu organisasi resmi untuk zakat yang disediakan pemerintah walaupun mereka itu berdiri sendiri dan di bawah kementrian agama, lain itu baznas juga mempunyai beberapa kekuatan antara lain :
  - a. Perintah wajib membayar zakat, seperti yang kita ketahui sudah jelas dalam Qur'an dan Hadist bahwa wajib hukumnya membayar zakat.
  - b. Baznas memiliki Visi dan Misi yang jelas
  - c. Dukungan UU Zakat yang memusatkan kepada Baznas, selain Al-Qur'an dan Hadist.
  - d. Pengawasan operasional Baz dilakukan oleh komite pengawas dan inspektorat.
  
1. Kelemahan (*weakness*) yaitu : Kurangnya SDM yang mumpuni di bidangnya, dan tanggapan masyarakat yang masih kurang memahi

---

<sup>4</sup> Drs.H Muhammad Nusri, Msi :Kepala bidang Pengumpulan Baznas Kota Banjarmasin, wawancara pribadi 2 agustus 2019

akan fungsi dari Baznas sendiri, ada beberapa kelemahan yang dimiliki oleh baznas antara lain :

- a. Keterbatasan SDM
- b. Data Muzakki belum akurat

Dengan memperhatikan fungsi dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi Baznas kota Banjarmasin sendiri, maka dapat diidentifikasi tantangan (*Threats*) dan peluang (*Opportunities*) dalam Upaya Baznas Kota Banjarmasin dalam meningkatkan *muzakki* sebagai berikut :

**Faktor Eksternal, yaitu :**

1. UU No.23 Tahun 2011 Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan : Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. bagi, Baznas Kota Banjarmasin dalam meningkatkan peluang daya saing yang besar kepada organisasi zakat lainnya, namun disisi lain dapat menjadi ancaman dalam meningkatkan muzakki karna tumbuhnya Organisasi penghimpun zakat lainnya . hal itu menjadi tantangan untuk meningkatkan daya saing bagi Baznas Kota Banjarmasin.
2. Jumlah organisasi Zakat selain Baznas yang relatif banyak dan menunjukkan potensi yang cukup besar pula, karna salah satu dari dari organisasi yang berbasis kemasyarakatan. Hal ini juga menjadi tantangan serta peluang bagi Baznas Kota Banjarmasin dalam meningkatkan muzakki, sehingga para pengurus Baznas mampu

mengoptimalkan potensi sehingga para pelaku zakat (*muzakki*) mampu berkerjasama dengan Baznas Kota Banjarmasin dengan tujuan menyejahterakan kaum *dhuafa*.

3. Padangan dan kesadaran masyarakat yang masih minim akan Baznas juga mempengaruhi peningkatan jumlah *muzakki*
4. Perspektif masyarakat yang lebih mengutamakan berzakat kepada alim ulama dibandingkan melalui Baznas itu juga berpengaruh dalam peningkatan *muzakki*

**Faktor Internal, yaitu :**

- a. Terbatasnya sumber daya yang berpotensi pada bidangnya yang menyebabkan masalah sehingga mereka masih berkekurangan tenaga untuk mengampanyekan zakat melalui Baznas, dengan demikian Baznas perlu mengutkan SDM dengan mensuplai tenaga – tenaga muda kepada Baznas Kota Banjarmasin.
- b. Sebagai satu lembaga tingkat nasional, bangunan yang sudah tua dan struktur bangunan yang sudah mulai berubah dikarenakan faktor usia bagunan itu sendiri, lahan parkir yang kurang memadai pun cukup menjadi masalah dan itu bisa menjadi pengaruh bagi calon muzakki.
- c. keterbatasan SDM yang berpotensi di bidangnya masing-masing.

- d. Masih kurangnya kinerja dari lembaga itu sendiri contoh, sosialisasi yang tidak merata sehingga masih minimnya pemahaman masyarakat tentang peran Baznas sendiri.<sup>5</sup>

## **1. Optimalisasi Upaya Baznas Kota Banjarmasin dalam Meningkatkan Kesadaran Muzakki untuk Membayar Zakat**

Muzakki Baznas Kota Banjarmasin memegang peranan yang sangat penting dan menjadi basis pembangunan ekonomi kerakyatan. Jumlah muzakki tersebut dapat menjadi potensi sekaligus ancaman bagi perekonomian masyarakat di Kota Banjarmasin . Dikatakan demikian karena berkembang atau tidaknya *muzakki* tersebut akan berdampak pada perekonomian dan kesejahteraan masyarakat pada khususnya Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan melalui Kementrian Agama dan instansi pemerintah lainnya melihat besarnya peningkatan jumlah *muzakki* ini sebagai peluang untuk memperkuat perekonomian masyarakat yang kurang mampu.

Oleh karena itu, maka dinilai sangat penting untuk menjabarkan strategi-strategi untuk meningkatkan jumlah muzakki di Baznas Kota Banjarmasin. Strategi peningkatan muzakki tersebut merupakan hal yang sangat penting dengan berbagai isu strategis dan tantangan kedepan yang lebih kompleks. Tantangan kedepan di antaranya adalah hadirnya organisasi zakat yang berbasis kemasyarakatan.

---

<sup>5</sup> Noor Azmi, S.Pd.I,Mpd : Staff Bidang Pengumpulan Baznas Kota Banjarmasin, wawancara pribadi 2 agustus 2019

### **a. Strategi Tingkat Korporasi (Corporate Strategy Formulation)**

Strategi Tingkat Korporasi (Corporate Strategy) adalah strategi yang berkaitan dengan pilihan arah perusahaan/suatu lembaga secara keseluruhan, Strategi ditingkat korporasi terdiri dari strategi induk, strategi genetik, dan strategi umum.

#### **1. Strategi Induk**

Strategi induk Baznas Kota Banjarmasin merupakan strategi dan kebijakan jangka panjang yang spesifik berisikan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang menerjemahkan orientasi strategi organisasi. Rencana jangka panjang ini sangat diperlukan sebagai barometer atau petunjuk arah aksi organisasi yang dikaitkan dengan kemampuan serta peluang yang ada.

Sebagaimana dijelaskan diatas visi dari Baznas Kota Banjarmasin , menurut penulis telah memenuhi empat syarat untuk menetapkan visi. Syarat-syarat tersebut adalah:

1. Mengkoordinasikan BAZNAS provinsi, BAZNAS kabupaten/kota, dan LAZ dalam mencapai target-target nasional.
2. Mengoptimalkan secara terukur pengumpulan zakat nasional.
3. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial.
4. Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini.

- e. Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat nasional.
- f. Menggerakkan dakwah Islam untuk kebangkitan zakat nasional melalui sinergi ummat.

## 2. Strategi Genetik

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan Baznas Kota Banjarmasin menyusun beberapa strategi diantaranya :

- a. Pihak Baznas Kota Banjarmasin Terjun langsung ke lapangan untuk mencari calon muzakki yang berpotensi, melalui beberapa cara yaitu : mencari data, masyarakat yang kira-kira berpotensi untuk menjadi muzakki, setelah mendapatkan data yang valid pihak dari Baznas Kota Banjarmasin datang langsung kerumah atau dengan istilah *door to door* untuk menjelaskan secara rinci apa itu Baznas dan meyakinkan calon muzakki untuk berzakat di Baznas.
- b. Berkerja sama dengan instansi pemerintah lainnya dengan cara, mengikuti apel pagi dan sedikit menyinggung tentang Zakat, selain dengan instansi pemerintah pihak Baznas juga melakukan kerja sama dengan pihak kaum mesjid kiranya bisa menyelipkan khotbah tentang Zakat.
- c. Mengaplikasikan program-program kerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab, dan mengikuti peraturan-peraturan yang ada.

Agar dapat melaksanakan program yang telah direncanakan, Baznas Kota Banjarmasin.

### 3. Strategi Umum

Dalam upaya meningkatkan muzakki Baznas menyusun beberapa strategi yaitu:

#### a. SDM

Baznas fokus menguatkan SDM dan sistem dengan cara mensuplai tenaga-tenaga muda kepada Baznas Kota Banjarmasin, Baznas juga membuat pelatihan-pelatihan SDM di Baznas Kota Banjarmasin karna pihak Baznas percaya bahwa dengan cara dengan adanya lembaga pendidikan dan pelatihan Baznas akan mengembangkan kapasitas SDM.

#### b. Teknologi

Strategi peningkatan yang tidak dapat dilepaskan dengan upaya pembangunan kompetensi inovasi dan teknologi untuk meningkatkan *muzakki*

#### c. Manajemen

Dalam mengembangkan manajemen Baznas Kota Banjarmasin , maka pihak Baznas Kota Banjarmasin melakukan pemantauan, evaluasi, dan monitoring dalam hal, keuangan, laporan tahunan, kinerja pembina Baznas Kota Banjarmasin , dan kegiatan dari Baznas Kota Banjarmasin.

### **b. Strategi Fungsional (Function Strategy Formulation)**

Strategi fungsional merupakan strategi jangka pendek yang berisi kegiatan di setiap bidang yang berfungsi untuk mengimplementasikan strategi induk yang telah ditetapkan. program jangka pendek yang dilakukan oleh

Baznas Kota Banjarmasin,yaitu:

1. Peningkatan pemahaman prinsip-prinsip Baznas Kota Banjarmasin
2. Peningkatan kompetensi pembina Baznas Kota Banjarmasin.
3. Meningkatkan pembinaan Baznas Kota Banjarmasin.
4. Pengembang Baznas Kota Banjarmasin
5. Peningkatan, kemampuan pengurus daftar *muzakki* dari tahun ketahun.
6. Meningkatkan pengurusan dalam manajemen Baznas Kota Banjarmasin.

Baznas Kota Banjarmasin khususnya bidang kelembagaan mempunyai kegiatan yang merupakan aktivitas operasional dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, adapun kegiatan yang ditetapkan bidang kelembagaan Baznas Kota Banjarmasin adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan sosialisasi.
2. Melaksanakan workshop pembinaan di Baznas Kota Banjarmasin
3. Melaksanakan pembinaan pengurus.
4. Melaksanakan kegiatan sosialisasi kemasyarakatan.
5. Melaksanakan pelatihan pembuatan laporan akhir tahun.

## **B. Analisis Data**

### **a. Perumusan Strategi Peningkatan**

#### **1. Tahap Masukan**

Hasil identifikasi faktor eksternal ditentukan peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang dihadapi perusahaan, sedangkan dari hasil identifikasi faktor internal ditentukan kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) perusahaan. Selanjutnya dilakukan pembobotan dengan metode paired comparison (perbandingan berpasangan) dengan melihat kepentingan dan penentuan rating atas faktor-faktor internal dan eksternal melalui proses pengisian kuisioner. Responden dari kuisioner ini yaitu pengelola BAZNAS (Internal Baznas Kota Banjarmasin) Atau yang membawahi seluruh bagian perusahaan dan memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan untuk strategi penghimpunan dana perusahaan.

### **a. Analisis Matriks Eksternal faktor Evaluation (EFE)**

Hasil identifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi lembaga sebagai faktor-faktor strategis eksternal beserta bobot dan rating disajikan pada Tabel 4.1. Peluang utama yang dimiliki oleh Baznas Kota Banjarmasin yaitu di dukung oleh UU No.23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pemanfaatan teknologi (media sosial) dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat di Banjarmasin agar berzakat di Baznas Kota Banjarmasin dengan skor masing-masing 0,92, sebagai ancaman utama bagi lembaga adalah banyaknya pesaing baik lembaga atau organisasi zakat yang berbais kemasyarakatan mempunyai potensi yang cukup besar dan lebih lagi kesadaran masyarakat yang masih minim akan Baznas dengan

skor 0.23, Secara umum total skor perusahaan, yaitu sebesar 3,15, berada diatas nilai rata-rata skor matriks EFE 2,5. Ini menggambarkan bahwa pengaruh eksternal yang dihadapi lembaga cukup kuat dan berada di posisi sedang dan lembaga dapat merespon peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Baznas Kota Banjarmasin .

Tabel 4.1 *Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)* Baznas Kota Banjarmasin

<b>Faktor Strategis</b>	<b>Tingkat Signifikan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>PELUANG</b>				
1. Didukung oleh UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat	3	0,23	4	0,92
2. Teknologi yang semakin maju memudahkan pihak Baznas dalam memberikan sosialisasi	3	0,23	4	0,92
3. Dipercaya dapat memperkuat perekonomian masyarakat yang kurang mampu		0,23	4	0,92
<b>ANCAMAN</b>				
1. Tumbuhnya organisasi penghimpun zakat lainnya.	1	0,07	1	0,07

2. Prespektif masyarakat yang lebih mengutamakan berzakat kepada alim ulama	1	0,07	1	0,07
3. Kesadaran masyarakat yang masih minim akan fungsi baznas sebenarnya	2	0,15	1,5	0,23
<b>TOTAL</b>	13	1		3,15

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis (2019)

#### b. Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dihadapi lembaga sebagai faktor-faktor strategi internal beserta bobot dan rating disajikan dalam Tabel 4.2. Semua faktor strategi internal yang teridentifikasi menjadi kekuatan utama Baznas Kota Banjarmasin yaitu di lindungi oleh UU dan di bawah naungan kementerian agama dan memiliki visi dan misi yang jelas dengan adanya database dalam proses peningkatan *muzakki*, jumlah *muzakki* selalu signifikan dari tahun ke tahun dengan skor masing-masing 0,92 dan rating 4. Kelemahan yang paling menonjol adalah keterbatasan SDM dan bangunan yang sudah mulai tua ditambah lagi lahan parkir akan yang kurang memadai dengan skor 0,15 Total skor matriks IFE sebesar 2,69, nilai ini berada di atas rata-rata 2.5 nilai skor matriks IFE. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki beberapa kekuatan untuk dapat mengatasi kelemahan perusahaan. Perusahaan sudah memanfaatkan

kekuatan yang dimiliki dengan cukup baik untuk mengatasi kelemahan-kelemahannya.

Tabel 4.2 *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) Baznas Kota Banjarmasin*

<b>Faktor Strategis</b>	<b>Tingkat Signifikan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>KEKUATAN</b>				
1. Didukung oleh UU dan di bawah naungan kementrian agama	3	0,23	4	0,92
2. Baznas memiliki Visi dan misi yang jelas	2	0,15	4	0,61
3. Pengawasan operasional Baz di lakukan oleh komite pengawas dan inspektorat.	3	0,23	3	0,69
<b>KELEMAHAN</b>				
1. Keterbatasan SDM	2	0,15	1	0,15
2. Bangunan yang sudah tua dan lahan parkir yang kurang memadai	1	0,07	1	0,07
3. Data muzakki yang masih belum akurat	2	0,15	1,5	0,23
<b>TOTAL</b>	13	1		2,69

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis (2019)

## 2. Tahap Pemaduan

### a. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Hasil total skor kedua matriks di atas dipetakan ke dalam matriks IE seperti pada gambar berikut. Dapat dilihat pada posisi Baznaas Kota Banjarmasin (GYD) berada di kuadrad II, kerana total nilai skor EFE 3,15 dan nilai total skor IFE adalah 2,69. Posisi ini menunjukkan perusahaan ada pada tahap tumbuh dan kembangkan

**Gambar 4.2 Hasil Pemetaan Matriks IE**

		Kuat Rata-rata Lemah			
		3,0	2,0	1,0	
<b>TOTAL</b>	<b>RATA-RATA</b>	40	I	II	III
		Tinggi			
		30	0	3,15	0
<b>TERTIMBANG</b>	<b>EFE</b>	20			
		Menengah			
		10	0	2,69	0
		Rendah			
		10			

Strategi yang diambil sebaiknya adalah strategi intensif atau strategi integratif. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Penetrasi SDM didefinisikan sebagai strategi yang berusaha meningkatkan *muzakki* untuk berzakat di Baznas Kota Banjarmasin dengan upaya yang lebih besar. Integrasi kedepan adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kembali. Integrasi kebelakang adalah perusahaan mencoba untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan calon muzakki potensial.

## b. Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan yang diperoleh dari matriks IE, maka perusahaan dapat memformulasikan alternatif strategi yang layak untuk diimplementasikan dengan menggunakan matriks SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Analisis SWOT ini didasarkan pada pola logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Berdasarkan hasil penelitian, matrik SWOT memberikan strategi alternatif yang layak terkait dengan posisi perusahaan pada sel II (tumbuh dan kembang) sebagai berikut: strategi S-O, S-T, W-O dan W-T.

### a. Strategi S-O

1. Pemerintah dan masyarakat bersama-sama melaksanakan pengelolaan Zakat Menjalankan Visi dan Misi yang sudah ada. Komite pengawas dan inspektorat harus menjalankan perannya dengan maksimal dalam melakukan pengawasan operasional.
2. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat.

### b. Strategi S-T

1. Meningkatkan daya saing menambah jumlah *Muzakki*
2. Mengoptimalkan potensi *muzakki* Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparandan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini.

3. Menggerakkan dakwah Islam untuk kebangkitan zakat nasional melalui sinergi umat.

c. Strategi W-O

1. Menambah SDM yang memadai untuk pertumbuhan BAZNAS Kota Banjarmasin. Melakukan pendataan Muzakki yang potensial dan menambah jumlah Muzakki.
2. Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang BAZNAS dengan melakukan sosialisasi kepada masyarakat melalui khutbah, himbauan dan media sosial.
3. Mengkoordinasikan BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/ Kota dan LAZ dalam mencapai target-target nasional.

d. Strategi W-T

1. Menambah jumlah SDM dibidang BAZNAS yang mempunyai kemampuan. Melakukan sosialisasi secara merata untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang BAZNAS. Melakukan renovasi bangunan. Mengupayakan lahan parkir yang memadai. Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat nasional.

Tabel 4.3. Hasil penentuan Matriks SWOT pada Baznas Kota Banjarmasin

	<b>Kekuatan/ strength (S)</b>	<b>Kelemahan/ weakness (W)</b>
<b>Faktor Internal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perintah wajib membayar zakat</li> <li>2. Baznas memiliki Visi dan Misi yang jelas.</li> <li>3. Di dukungn UU.</li> <li>4. Pengawasan operasional Baz dilakukan oleh</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan SDM.</li> <li>2. Data Muzakki belum akurat.</li> <li>3. Kurangnya pengetahuan masyarakat tentang BAZNAS.</li> <li>4. Bangunan yang sudah</li> </ol>

<b>Faktor Eksternal</b>	komite pengawas dan inspektorat.	tua. 5. Lahan parkir yang kurang memadai. 6. Kurangnya kinerja dari lembaga BAZNAS
<b>Peluang/ Opportunities (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Di dukung oleh UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat</li> <li>2. Memperkuat perekonomian masyarakat yang kurang mampu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah dan masyarakat bersama-sama melaksanakan pengelolaan Zakat</li> <li>2. Menjalankan Visi dan Misi yang sudah ada.</li> <li>3. Komite pengawas dan inspektorat harus menjalankan perannya dengan maksimal dalam melakukan pengawasan operasional.</li> <li>4. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Menambah SDM yang memadai untuk pertumbuhan BAZNAS Kota Banjarmasin.</li> <li>5. Melakukan pendataan Muzakki yang potensial dan menambah jumlah Muzakki</li> <li>6. Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang BAZNAS dengan melakukan sosialisasi kepada masyarakat melalui khutbah, himbuan dan media sosial.</li> <li>7. Mengkoordinasikan BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/ Kota dan LAZ dalam mencapai target-target nasional.</li> </ol>
<b>Ancaman/ Threats ( T )</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tumbuhnya Organisasi penghimpun zakat lainnya.</li> <li>2. Jumlah organisasi Zakat selain Baznas yang relatif banyak.</li> <li>3. Organisasi yang berbasis kemasyarakatan mempunyai potensi yang cukup besar.</li> <li>4. Perspektif masyarakat yang lebih mengutamakan berzakat kepada alim</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Meningkatkan daya saing.</li> <li>5. Menambah jumlah Muzakki</li> <li>6. Mengoptimalkan potensi muzakki</li> <li>7. Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini.</li> <li>8. Menggerakkan dakwah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Menambah jumlah SDM dibidang BAZNAS yang mempunyai kemampuan.</li> <li>3. Melakukan sosialisasi secara merata untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang BAZNAS.</li> <li>4. Melakukan renovasi bangunan.</li> <li>5. Mengupayakan lahan parkir yang memadai.</li> <li>6. Menerapkan sistem</li> </ol>

ulama 5. Kesadaran masyarakat yang masih minim akan Baznas.	Islam untuk kebangkitan zakat nasional melalui sinergi ummat.	pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat nasional.
--	---	---

c. Tahapan keputusan (Analisis QSPM)

Analisis SWOT yang telah dilakukan menghasilkan berbagai alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan. Alternatif strategi tersebut kemudian diberikan peringkat prioritas untuk diimplementasikan dengan menggunakan analisis QSPM (Quantitative, Strategic, Planning, Matrix). QSPM ini dirancang dengan menerapkan daya tarik relatif dari alternatif yang layak diimplementasikan. Analisis SWOT menghasilkan tujuh strategi yang dapat diimplementasikan. Alternatif strategi tersebut adalah:

1. Pemerintah dan masyarakat bersama-sama melaksanakan pengelolaan Zakat Menjalankan Visi dan Misi yang sudah ada.
2. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan
3. Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang BAZNAS dengan melakukan sosialisasi kepada masyarakat melalui khutbah, himbuan dan media social.
4. Mengkoordinasikan BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/ Kota dan LAZ dalam mencapai target-target nasional
5. Menambah SDM yang memadai untuk pertumbuhan BAZNAS Kota Banjarmasin. Melakukan pendataan Muzakki yang potensial dan menambah jumlah Muzakki

6. Mengoptimalkan potensi *muzakki* Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparandan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini.
7. Menambah jumlah SDM dibidang BAZNAS yang mempunyai kemampuan.Melakukan sosialisasi secara merata untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang Baznas.