

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Distribusi pendapatan yang adil merupakan pilar utama dalam menciptakan kesejahteraan sosial yang berkelanjutan. Dalam masyarakat Indonesia yang mayoritas Islam, zakat merupakan instrumen untuk mencapai keadilan ekonomi. Zakat secara ekonomis dapat menghapus kesenjangan kekayaan ekonomi yang mencolok, dan juga dapat mencapai kesejahteraan secara merata (Athoillah, 2013, hlm. 80). Salah satu bentuk zakat yang relevan dalam konteks modern adalah zakat profesi, khususnya dari kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN), yang memiliki potensi besar namun belum dimanfaatkan secara maksimal. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti rendahnya literasi zakat di kalangan ASN, lemahnya sistem penghimpunan, dan kurangnya kepercayaan publik terhadap lembaga amil zakat. Jika efektivitas dan efisiensi zakat keseluruhan dan zakat profesi dimaksimalkan, maka hal tersebut dapat menjadi solusi untuk mengurangi kesenjangan ekonomi dan memperkuat ketahanan sosial masyarakat.

Berdasarkan Outlook Zakat Indonesia (2023), potensi zakat profesi di Provinsi Banten mencapai Rp 105 miliar atau 2,4% dari total potensi nasional zakat profesi sebesar Rp 4,37 triliun. Angka ini mencakup zakat dari ASN, Non ASN, BUMD, dan sektor ritel.

Tabel 1.1
Potensi Zakat Penghasilan Skala Provinsi (2023)

No	Provinsi	Potensi Zakat (Miliar Rp)	No	Provinsi	Potensi Zakat (Miliar Rp)
1	Aceh	195,4	18	Nusa Tenggara Barat	105,4
2	Sumatera Utara	201,9	19	Nusa Tenggara Timur	19,2
3	Sumatera Barat	149	20	Kalimantan Barat	73,7
4	Riau	116,9	21	Kalimantan Selatan	102
5	Jambi	91,1	22	Kalimantan Tengah	61,8
6	Sumatera Selatan	160,1	23	Kalimantan Timur	85,3
7	Bengkulu	68,6	24	Kalimantan Utara	20,7
8	Lampung	134,6	25	Sulawesi Selatan	217,6
9	Bangka Belitung	31,3	26	Sulawesi Tenggara	92,9
10	Kepulauan Riau	33,6	27	Sulawesi Tengah	79,1
11	Banten	105	28	Sulawesi Barat	33,7
12	DKI Jakarta	302,9	29	Sulawesi Utara	29,6
13	Jawa Barat	535,4	30	Gorontalo	37,9
14	Jawa Tengah	81,9	31	Maluku	42,2
15	DI Yogyakarta	547,4	32	Maluku Utara	38,3
16	Jawa Timur	27,5	33	Papua Barat	18,5
17	Bali	27,5	34	Papua	27
Jumlah					4.372,90

Sumber: Outlook Zakat Indonesia 2023

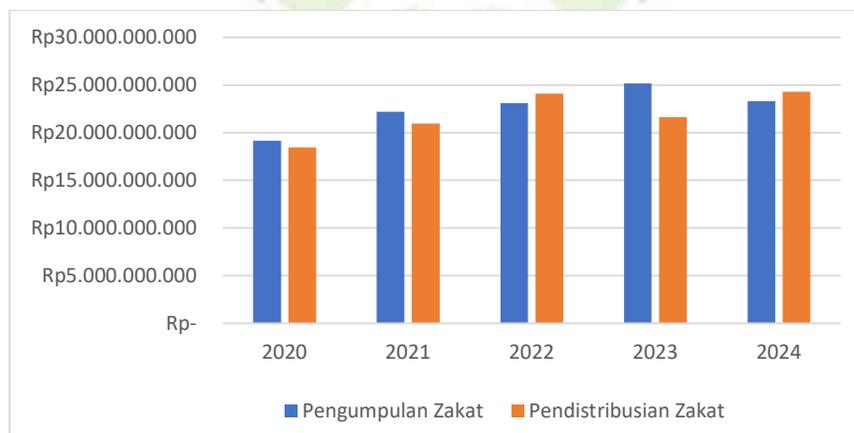
Data diatas menunjukkan potensi zakat profesi terbesar berada pada wilayah Jawa, yaitu Jawa Timur mencapai Rp 547,4 miliar, Jawa Barat sebesar Rp 535,4 miliar dan Jawa Tengah sebesar Rp 505,4 miliar. Sedangkan, potensi terendah berada pada Provinsi Papua Barat yakni hanya sebesar Rp 18,5 miliar.

Sebagai lembaga pengelola zakat, BAZNAS Provinsi Banten berperan aktif dalam menghimpun dan menyalurkan dana zakat secara efektif dan efisien. Salah satu upaya yang dilakukan BAZNAS Provinsi Banten dalam mensosialisasikan

zakat melalui program *Zakat Goes to School*, *Zakat Goes to Campus*, dan *Zakat Goes to Company* yang menargetkan lingkungan sekolah, kampus, dan korporat sebagai basis edukasi sekaligus penghimpunan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya.

Dengan potensi Rp 105 miliar, yang diantaranya berasal dari 21.718 PNS instansi pusat dan 53.120 PNS Instansi daerah, realisasi penghimpunan zakat secara keseluruhan masih tergolong sangat rendah, yakni baru mencapai Rp 25 miliar. Hal ini menunjukkan terdapat kesenjangan yang signifikan antara potensi dan realisasi penghimpunan zakat sebenarnya (BAZNAS Provinsi Banten, 2024).

Gambar 1.1
Pengelolaan Zakat BAZNAS Provinsi Banten (2020-2024)



Sumber: Laporan Keuangan BAZNAS Provinsi Banten

Namun terlihat bahwa kinerja keuangan BAZNAS Provinsi Banten mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, menunjukkan upaya untuk terus berkembang semakin baik. Penerimaan zakat dari Rp 19 miliar (2020) terus meningkat dan mencapai puncak pada tahun 2023 sebesar Rp 25 miliar. Peningkatan ini diiringi oleh meningkatnya distribusi/penyaluran zakat kepada yang membutuhkan, dari Rp 18 miliar (2020) menjadi Rp 24 miliar pada tahun

2024. Selain itu teratat defisit Rp 1 miliar pada tahun 2024, menunjukkan penyaluran dana zakat didistribusikan secara maksimal.

Meskipun BAZNAS berhasil mencapai pertumbuhan yang signifikan, hal tersebut belum maksimal jika dilihat dari potensi keseluruhan zakat dalam skala provinsi (11,03 triliun). Sementara itu, kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat mengindikasikan berbagai faktor penghambat, baik dari sisi wajib zakat (ASN) maupun lembaga penghimpun zakat (BAZNAS Provinsi Banten). Tahir (2020) menyatakan BAZNAS Provinsi Banten telah melaksanakan pengelolaan zakat sebagaimana Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, namun peningkatan kesejahteraan bagi fakir miskin masih jauh dari harapan. Selain itu distribusi bantuan dana produktif tergolong kecil sehingga pendistribusian tidak dapat dilakukan maksimal.

Anisa & Mukhsin (2024) memaparkan faktor yang memengaruhi pengelolaan zakat di Provinsi Banten, khususnya perolehan zakat profesi ada tiga; literasi, religiusitas, dan kepercayaan. Ketiganya memengaruhi minat individu dalam membayar zakat secara positif dan signifikan. Hal ini di dukung oleh hasil uji F yang menunjukkan persentase sebesar 64% dan tingkat signifikansi 0,001. Selaras dengan penelitian tersebut, Zaeni dkk (2024) menemukan bahwa literasi memiliki pengaruh sebesar 23,2% dan kepercayaan berkontribusi sebesar 25,8% terhadap minat membayar zakat menggunakan platform digital di Provinsi Banten. Serupa dengan hal tersebut, penelitian terdahulu Lutfi (2021) menunjukkan bahwa peningkatan jumlah muzakki di Kota Tangerang sebesar rata-rata 39,87% per tahun didorong oleh faktor kepercayaan pada lembaga, regulasi yang mendukung, dan

inovasi program zakat.

Faktor-faktor lain yang memengaruhi pengelolaan zakat dijabarkan oleh Akbar (2018) dalam penelitiannya terhadap BAZNAS Kabupaten Maros bahwa faktor pendukung perolehan zakat profesi diantaranya potensi zakat profesi, dukungan pemerintah, dan zakat sebagai kewajiban. Disisi lain, faktor penghambat zakat profesi yaitu pengelolaan zakat dan peran pemerintah yang belum maksimal, serta rendahnya kesadaran ASN. Selain itu, penelitian lainnya dilakukan oleh Nola dkk. (2019) terhadap BAZNAS Kota Kediri mengidentifikasi faktor yang menentukan optimalisasi pengelolaan zakat diantaranya perintah agama, regulasi, dukungan pemerintah, kesadaran ASN, sosialisasi, tokoh penting, dan SDM BAZNAS.

Kesenjangan realisasi dengan potensi serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi zakat perlu dioptimalkan guna memaksimalkan pengelolaan zakat. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah kerangka analisis yang mampu memetakan kondisi internal lembaga sekaligus lingkungan eksternalnya secara komprehensif.

Rangkuti (1998) menawarkan analisis SWOT sebagai cara mengevaluasi sekaligus merumuskan strategi yang efektif bagi perusahaan guna memaksimalkan potensi yang ada. Dengan berdasar pada logika memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunity*), serta berusaha meminimalisir kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*), analisis SWOT dapat digunakan dalam evaluasi kinerja BAZNAS Provinsi Banten, sekaligus menjadi tolak ukur yang fleksibel dalam merumuskan strategi bagi pengelolaan zakat, khususnya zakat

profesi.

Kerangka analitis manajemen strategi yang lebih komprehensif kemudian ditawarkan oleh Fred R. David (2009) melalui tiga tahapan utama dalam proses perumusan strategi. Tahap pertama (*input stage*) menekankan pada pengumpulan informasi dasar analisis SWOT melalui Matriks IFAS, Matriks EFAS, yang berfungsi sebagai landasan awal dalam memahami kondisi internal dan eksternal organisasi. Selanjutnya, tahap kedua (*matching stage*) berfokus pada pencocokan faktor-faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak. Pada tahap ini digunakan instrumen seperti SWOT, dan *IE Matrix*, guna menyelaraskan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada. Terakhir, tahap ketiga (*decision stage*) dilakukan dengan menggunakan Matriks QSPM untuk mengevaluasi dan menentukan strategi yang paling tepat secara objektif. Dengan kerangka ini, strategi yang dirumuskan tidak hanya mengandalkan intuisi, melainkan juga bersandar pada analisis sistematis sehingga dapat menjadi dasar yang lebih rasional bagi BAZNAS Provinsi Banten dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat profesi

Zakat profesi (pencaharian) sebagai bentuk zakat mal modern memiliki jumlah yang besar dan cakupan yang luas. Zakat profesi dipopulerkan oleh Dr. Yusuf Qardhawi (1996) dalam *Fiqh Al-Zakah*. Ia berpendapat bahwa seorang advokat, dokter, pengusaha, insinyur, pekerja, pegawai, karyawan, dan lainnya dapat dikenakan kewajiban zakat karena memiliki penghasilan diatas petani. Meski begitu, tidak semua orang memiliki kewajiban membayar zakat mengingat kewajiban zakat menurut Abdul Mannan (1987) bertujuan untuk mencapai keadilan

sosial dan kesamarataan dengan mencegah akumulasi kekayaan ditangan segelintir orang dan memungkinkan distribusi yang lebih luas.

Bukti zakat dapat berkontribusi besar terhadap keadilan sosial dapat dilihat pada penelitian Jaffer (2022) dalam *Zakat Charity and Wealth Distribution an Agent-Based Computational Model*. Pengenaan zakat sebesar 2.5% pada kelas menengah keatas dapat menurunkan rasio gini secara signifikan yakni sekitar 0,22. Ia menjelaskan, terdapat hukum distribusi kekayaan dimana dengan mengurangi kekayaan yang terkonsentrasi pada kelas kaya akan meningkatkan kekayaan di kelas miskin dan menengah, sehingga kemudian terbentuk distribusi kekayaan yang normal.

Konsep ekonomi di dalam Islam perlu mengikuti aturan syariah dan mencegah ketidakadilan penggunaan sumber daya dalam kerangka rasionalitas (Mufid, 2018). Sebagaimana hal tersebut dijelaskan oleh Sayyid Qutb dan John Rawis, tujuan ekonomi dalam lingkup konsepsi keadilan adalah mencegah sebagian kecil masyarakat mengendalikan ekonomi dan secara tidak langsung memengaruhi keputusan politik mereka (Rahman, 2014, hlm. 272).

Oleh karena itu dibutuhkan transfer kekayaan terhadap masyarakat yang membutuhkan dan zakat merupakan solusi untuk redistribusi tersebut. Solusi ini menurut Sayyid Qutb bukanlah untuk membuat seluruh anggota masyarakat menjadi satu kelas yang sama, melainkan untuk membawa mereka yang tidak beruntung ke tingkat yang lebih tinggi, setara dalam urusan publik. Kesenjangan ini dapat diupayakan melalui redistribusi kekayaan. Maka, zakat yang merupakan salah

satu instrumen distribusi pendapatan, perlu diupayakan (dioptimalkan) pengelolaannya sehingga manfaat yang diberikan dapat maksimal.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dilakukanlah penelitian guna memaksimalkan pengelolaan zakat tersebut. Dengan menjadikan BAZNAS Provinsi Banten sebagai model dan kerangka (*framework*) manajemen strategi sebagai teknik analisis, maka penelitian ini mengangkat judul “**MANAJEMEN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PROFESI PADA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SEBAGAI INSTRUMEN DISTRIBUSI PENDAPATAN OLEH BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) PROVINSI BANTEN**”.

Dengan demikian, penelitian ini difokuskan pada manajemen strategi pengelolaan zakat profesi ASN oleh BAZNAS Provinsi Banten. Namun demikian, penelitian ini tidak hanya berhenti pada identifikasi muzaki ASN, melainkan lebih menekankan pada evaluasi kinerja dan formulasi strategi BAZNAS Provinsi Banten dalam mengelola zakat. Hal ini disebabkan karena keberhasilan penghimpunan zakat profesi, termasuk dari kalangan ASN, sangat ditentukan oleh kapasitas, kebijakan, serta strategi yang diterapkan oleh lembaga amil zakat.

B. Identifikasi Masalah

Meskipun penelitian ini menyoroti zakat profesi ASN, kajian penelitian diarahkan pada bagaimana BAZNAS Provinsi Banten mengelola potensi tersebut. Hal ini mencakup proses penghimpunan zakat dari ASN, faktor internal & eksternal yang memengaruhi efektivitasnya, serta strategi yang dapat dirumuskan dan prioritasnya untuk mendukung peran BAZNAS dalam distribusi pendapatan yang

berkeadilan.

1. Bagaimana strategi pengelolaan zakat profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilaksanakan oleh BAZNAS Provinsi Banten?
2. Faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) apa saja yang memengaruhi efektivitas pengelolaan zakat profesi ASN di BAZNAS Provinsi Banten berdasarkan analisis SWOT?
3. Strategi kebijakan dan operasional apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat profesi ASN sebagai instrumen distribusi pendapatan di Provinsi Banten?
4. Bagaimana prioritas alternatif strategi yang sebaiknya diterapkan oleh BAZNAS Provinsi Banten berdasarkan hasil analisis manajemen strategi (IFAS, EFAS, Matriks IE, dan QSPM)?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan identifikasi masalah diatas, maka dirumuskan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis strategi pengelolaan zakat profesi ASN yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Banten.
2. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi efektivitas pengelolaan zakat profesi ASN di BAZNAS Provinsi Banten melalui pendekatan analisis SWOT.

3. Untuk merumuskan strategi kebijakan dan operasional dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat profesi ASN sebagai instrumen distribusi pendapatan yang adil dan berkelanjutan.
4. Untuk menentukan prioritas alternatif strategi yang paling tepat bagi BAZNAS Provinsi Banten melalui pendekatan manajemen strategi (IFAS, EFAS, Matriks IE, dan QSPM).

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat baik secara teoritis dan praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis

Manfaat atau kegunaan yang akan didapatkan secara teoritis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan studi ekonomi Islam, khususnya dalam bidang manajemen strategi pengelolaan zakat.
- b. Menjadi referensi akademis dalam mengkaji potensi zakat profesi ASN sebagai instrumen distribusi pendapatan melalui pendekatan analisis manajemen strategi.
- c. Memperkuat literatur terkait penerapan SWOT, IFAS, EFAS, Matriks IE, dan QSPM dalam konteks lembaga zakat di Indonesia.

2. Kegunaan Praktis

Manfaat atau kegunaan praktis penelitian ini dapat digunakan sebagai berikut: Adapun kegunaan akademik adalah sebagai berikut.

- a. Bagi BAZNAS Provinsi Banten: Memberikan masukan strategis dalam merumuskan kebijakan dan operasional untuk meningkatkan efektivitas penghimpunan dan pendistribusian zakat profesi ASN.
- b. Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN): Memberikan pemahaman mengenai pentingnya zakat profesi sebagai kewajiban agama sekaligus instrumen sosial dalam distribusi pendapatan.
- c. Bagi akademisi dan peneliti: Menjadi rujukan dalam mengembangkan kajian lebih lanjut mengenai manajemen strategi pengelolaan zakat profesi, baik di tingkat regional maupun nasional.
- d. Bagi penulis: Sebagai sarana pembelajaran dan bentuk kontribusi nyata dalam menjawab fenomena kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat profesi di Provinsi Banten.

