

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti Analisis swot adalah indifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*sternngths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT menurut Sondang P. Siagian merupakan salah satu instrument analisi yang ampuh apabila digunakan dengan tepat telah diketahui pula secara luas bahwa “SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelmahan), *opportunities* (peluang) dan *htreats* (ancaman).⁸

Analisis SWOT menurut Philip Kotler diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

⁸ Sondang P.Siagian, manajemen strategik, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2000) hal 172

Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

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

1. Faktor berupa kekuatan

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah

antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

2. Faktor kelemahan

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

3. Faktor peluang

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

4. Faktor ancaman

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.⁹

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan

⁹ Sondang P.Siagian, manajemen strategik, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2000) hal 173

oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi factor internal dan eksternal .kedua factor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan *eksternal opportunities* dan *threats* yang dihadapi didunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan factor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*)¹⁰.

Diagram 2.1 Analisis SWOT



¹⁰Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama, 2004), h18-19

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

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

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

Kuadran 4 : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.¹¹

¹¹Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama, 2004), hal 20

Menurut Rangkyu dalam menganalisa SWOT ada lima macam model pendekatan yang digunakan. Model pendekatan dalam menganalisa SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

a) Matrik SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

b) Matrik *Boston Consulting Group*

Matrik BCG diciptakan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash-flownya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BGC juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

c) Matrik Internal dan Eksternal

Matrik ini dapat dikembangkan dari model *Boston Consulting Group* (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis ditingkatkan korporat yang lebih detail.

d) *Matrik Space*

Adalah untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa akan datang. Matrik space dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industry pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara financial relative cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

e) *Matrik Grand Strategy*

Matrik ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.¹²

1. *Matrik Factor Strategi Eksternal*

Sebelum membuat matrik factor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu factor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan factor strategi eksternal (EFAS):

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing factor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) factor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap factor strategis.

¹²Ibid., hal 46

- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) samapai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh factor tersebut terdapat kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai ranting untuk factor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh factor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing factor yang dinilai bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung
- f. Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industry yang sama.

2. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*internal strategic factors analysis summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka strength dan weakness perusahaan. Tahapnya adalah :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing masing faktor tersebut dengan skala mulai dengan dari 1,0 (paling penting) samapai 0,0 (tidak penting), berdasarakan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (poor), berdasarakan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) di beri nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industry, nilainya adalah

1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industry, nilainya 4.¹³

3. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Matrik TOWS atau Matrik SWOT
 - b. Matrik BCG
 - c. Matrik Internal Eksternal
 - d. Matrik SPACE
 - e. Matrik *Grand Strategy*
- 1) Matrik Tows atau Swot

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

¹³Ibid hal 22-24

Diagram 2.2 Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p><i>STRENGTHS (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<p><i>WEAKNESSES (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 kelemahan internal
<p><i>OPPORTUNITIES (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p><i>THREATS (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

a. Strategi SO

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

1. Strategi ST

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

2. Strategi WO

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

3. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.¹⁴

- 2) Matriks BCG

Metode pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis korporat adalah BCG Growth/Share Matrix yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG).

Cara penggunaan Matriks BCG

1. Mengidentifikasi unit analisis
2. Mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis
3. Menghitung pangsa pasar relative
4. Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG
5. Rumusan Setiap kuadran.

¹⁴Ibid hal 31-32

3) Matriks General electric

Model ini membutuhkan parameter factor daya tarik industry (*industry attractiveness factor*) dan factor kekuatan bisnis (*business strength Factor*).

4) Matriks internal eksternal

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model general electric (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini yaitu untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.

5) Matrik Space

Selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan itu dapat menggunakan matrik space untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik space, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vector yang bersifat positif baik untuk kekuatan keuangan (KU) maupun kekuatan industry (KI). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga dia dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

6) Matrik *Grand Strategy*

Model yang digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, untuk membandingkan antara factor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan factor eksternal (ancaman dan peluang). Selain itu dengan menggunakan matrik ini dapat menggambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

B. Analisis SWOT dalam perspektif islam

Apabila kita uraikan satu per satu, maka pertama kali yang akan dibicarakan tentang kekuatan kita sebagai umat islam yaitu keimanan. Ini adalah modal yang sangat besar dan tidak semua mendapatkan hidayah ini. Kemudian kekuatan lain adalah kesehatan, kemampuan berpikir, kesempatan melakukan hal-hal yang potensial dan sedikit kekayaan. Kelemahan kita yaitu belum memiliki cukup ilmu, sebab dalam islam sebuah ilmu harus mendahului amal sementara tantangan dalam kehidupan antara lain masalah pola kehidupan yang sudah sangat dipenuhi dengan pola pikir materialistis yang sangat mengagungkan kesenangan dunia.

Analisis SWOT diterangkan dalam salah satu ayat Al-Qur'an yaitu Surat Al-Hasyr ayat 18 sebagai berikut:¹⁵

يَتَّيِبُهُمُ اللَّهُ وَيَأْمُرُ بِالْإِيمَانِ وَالنَّهْيِ عَنِ الْكُفْرِ وَالظُّلْمِ إِنَّ اللَّهَ جَلِيلٌ عَزِيزٌ
اللَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah SWT. Dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al-Hasyr:18)

C. Strategi

a. Pengertian Strategi

Secara etimologi adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, strategos. Adapun strategos dapat diterjemahkan sebagai “komandan militer” pada zaman demokrasi Athena. Pada mulanya istilah strategi digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Sedangkan secara terminologi banyak ahli telah mengemukakan definisi.

Strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda namun pada dasarnya kesemuanya itu mempunyai arti atau makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, diantara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi tersebut salah satu proses

¹⁵ Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah Bahasa Indonesia (Ayat Pojok), (Menara Kudus, Kudus, 2016), Hal 548

dimana untuk mencapai suatu tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai sasaran.

Strategi menurut Purnomo Setiawan Hari sebenarnya berasal dari Bahasa Yunani “*strategos*” diambil dari kata *stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin. Jadi strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai general ship yang artinya sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.¹⁶

Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang). Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.¹⁷

Sedangkan strategi menurut Anwar Arifin adalah keseluruhan kepuasan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan. Dengan melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk

¹⁶ Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Fakultas

Ekonomi Universitas Indonesia, 1996), hal 8

¹⁷ David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Andi, 2003)

mewujudkan tujuan organisasi, Strategi juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan.¹⁸

b. Tahap-tahap Strategi

1. Perumusan

- a) Menjelaskan tahap pertama dari faktor yang mencakup analisis lingkungan intern maupun ekstern adalah penetapan visi dan misi, perencanaan dan tujuan strategi.
- b) Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang maksudkan untuk membangun visi dan misinya, merupakan tujuan strategi serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik.¹⁹
- c) Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi.
- d) Tentukan tujuan dan target.
- e) Dalam tahap strategi di atas, seorang pemimpin memulai dengan menentukan visinya ingin menjadi apa di masa datang dalam lingkungan terpilih dan misi apa yang harus ditunaikan atau dilakukan sekarang untuk mencapai cita-cita tersebut.

¹⁸Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi*, (Bandung: Armilo, 1984), hal 59

¹⁹Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), hal 5-6

2. Pelaksanaan

a) Setelah tahap perumusan strategi diselesaikan maka berikutnya yang merupakan tahap krusial dalam strategi perusahaan adalah tentang pelaksanaan strategi.

b) Pelaksanaan strategi adalah proses dimana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, budget dan prosedur pelaksanaan. Pelaksanaan strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi mengingat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan semula. Strategi yang berhasil harus didukung perusahaan yang capable dengan seorang pemimpin yang solid, alokasi sumber daya yang cukup, kebijaksanaan yang tepat, budaya, situasi dan kondisi terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.

3. Matrik seleksi strategi dasar

Pengalaman banyak penentu strategi menunjukkan bahwa penggunaan matriks merupakan suatu teknik yang handal dalam memilih strategi induk. Ide utama yang melatar belakangi penggunaan matriks adalah terdapat dua jenis variabel yang

mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategic yaitu:²⁰

- a) Maksud utama penentu strategi dasar
- b) Pemilihan penekanan perhatian pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan.

Penggunaan matriks menjadi ampuh sebagai instrument analisis karena memperhitungkan berbagai factor eksternal yang berpengaruh dan faktor-faktor tersebut dikaitkan bukan hanya dengan kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis melainkan juga memperhatikan berbagai kelemahan yang mungkin melekat pada tubuh satuan bisnis yang bersangkutan. Pendekatan matriks memungkinkan satuan bisnis memanfaatkan semaksimal mungkin factor-faktor kekuatan yang dimilikinya dan sekaligus berupaya untuk menghilangkan atau mengurangi dampak negatif dari berbagai kelemahannya.

Penggunaan matriks menunjukkan bahwa perhatian ditujukan pada hal-hal berikut ini:

- a. Sebagai hasil analisis yang dilakukan, berbagai kelemahan satuan bisnis dapat diatasi
- b. Para penentu strategi dapat mengambil langkah-langkah untuk maksimalisasi berbagai faktor kekuatan yang dimiliki.

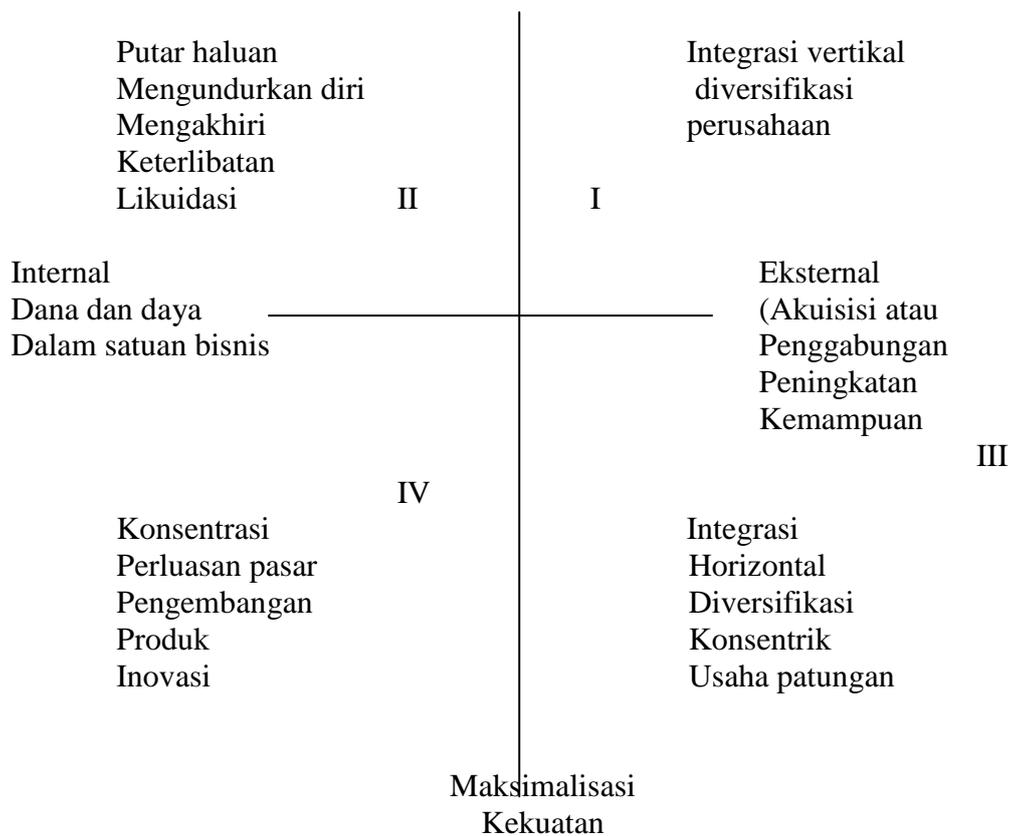
²⁰Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama, 2004), hal 177

- c. Secara internal melakukan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang terdapat dalam satuan usaha.
- d. Secara eksternal melakukan tindakan akuisisi atau penggabungan sebagai teknik untuk meningkatkan kemampuan organisasi memperoleh dana dan daya.

Diagram 2.3

Matriks seleksi strategi dasar

Atasi berbagai
kelemahan



a. Model kelompok strategi dasar

Yang dimaksud model kelompok strategi dasar yaitu suatu pendekatan yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif suatu perusahaan atau satuan bisnis dalam pasar tersebut. Dengan melakukan analisis yang simultan tersebut manajemen akan menemukan empat jenis posisi yang pada gilirannya memberikan “arahan” kepada para perumus strategi perusahaan untuk memilih strategi yang paling tepat. Keempat posisi itu adalah:²¹

- a. Posisi bersaing yang kuat dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan cepat.
- b. Posisi bersaing yang lemah dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan pesat.
- c. Posisi bersaing yang lemah dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan lambat.
- d. Posisi bersaing yang kuat dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan lambat.

Merupakan tugas para penentu strategi perusahaan untuk melakukan analisis sedemikian rupa sehingga strategi yang paling menguntungkan bagi satuan-satuan bisnis dalam lingkungan perusahaan dapat ditempuh.

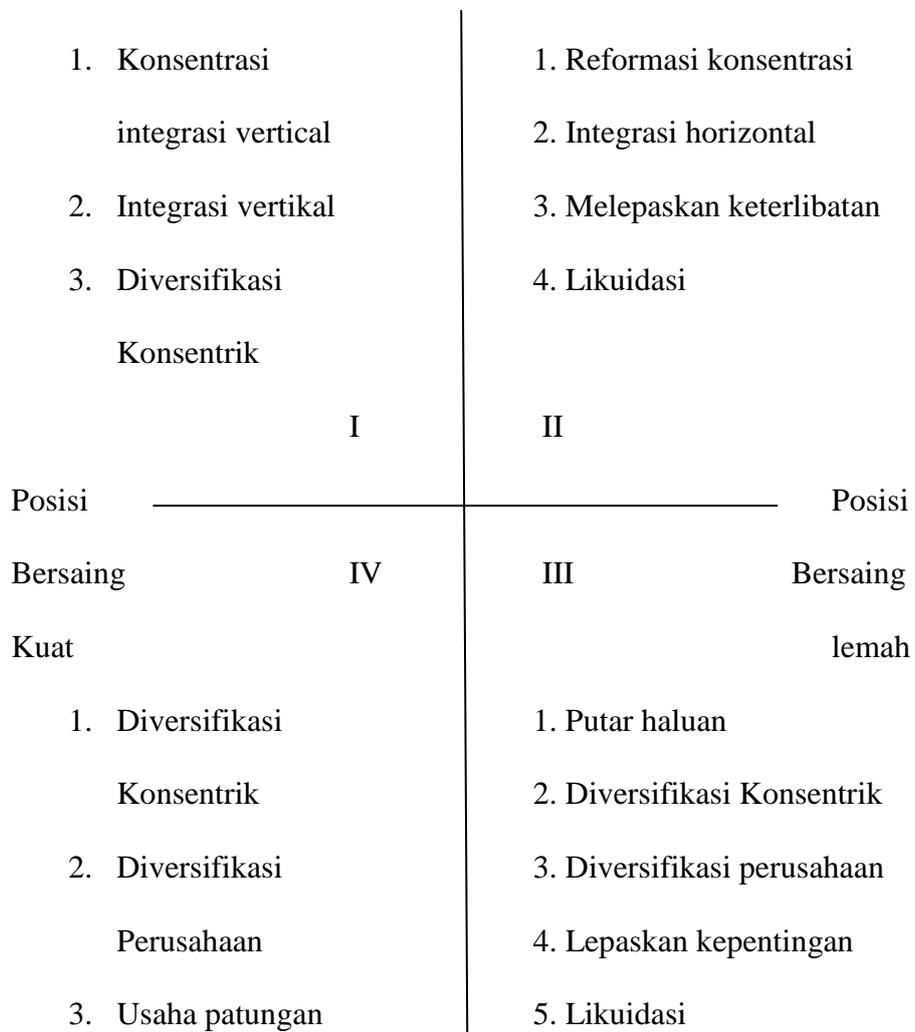
²¹ Ibid, hal 181

Diagram 2.4

Model kelompok strategi induk
(pada tingkat perusahaan)

Pasar yang

Bertumbuh pesat



Pertumbuhan

Pasar lambat

Dari bagan diatas terlihat berbagai alternative yang dapat dipilih oleh para perumus strategi induk suatu perusahaan yaitu.²²

Pertama, suatu perusahaan yang berada pada posisi bersaing yang kuat dan bergerak dipasar yang bertumbuh yang pesat dapat dikatakan berada pada kondisi strategic yang sangat menguntungkan, dan bahkan didambakan oleh para usahawan. *Kedua*, suatu perusahaan berada pada posisi pasar yang bertumbuh dengan pesat, akan tetapi memiliki daya saing yang lemah. *Ketiga*, jika suatu perusahaan menemukan dirinya pada posisi perkembangan pasar yang lambat dan kemampuan perusahaan sendiri untuk bersaing lemah, manajemen biasanya akan mengambil langkah untuk mengurangi komitmen penggunaan dana dan daya pada satuan bisnis yang dimaksud. *Keempat*, posisi yang kuat dalam pasar yang bertumbuh lambat.

D. Kajian tentang menejemen pengelolaan zakat

1. Pengertian menejemen

Manejemen diartikan oleh James stones seperti yang dikutip oleh eri sudewo adalah proses perencanaan, pengorganisasia, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada agar mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.²³

²² Ibid, hal 182

²³ Eri Sudewo, *manajemen zakat*,(ciptual: Institut Manajemen Zakat, 2004), hal 63

Menurut Follet seperti yang dikutip Fakhruddin manajemen merupakan seni untuk melakukan sesuatu melalui orang lain. Dalam tataran ilmu, manajemen dipandang sebagai kumpulan pengetahuan yang dikumpulkan, disitemsaikan dan diterima berkenaan dengan kebenaran universal.²⁴

Menurut Hani handoko manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterprestaikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan. Dalam pandangan ajaran islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur.

Proses-proses harus diikuti dengan baik sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran islam. Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap dan cara-cara mendapatkan yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai allah SWT. Sebenarnya manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang disyari'atkan dalam ajaran islam.²⁵

²⁴ Fakhruddin, *Fiqh dan manajemen zakat diindonesia*, (malang: UIN Malang Press,2008), hal 266

²⁵ Didin Hafiduddin, *manajemen syariah dalam praktik*,(Jakarta : gema Insani Press, 2003), hal 1

Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti *control* atau dalam Bahasa Indonesia mengendalikan, mengenai atau mengelola. Sedangkan menurut istilah banyak pakar bidang manajemen yang berpendapat. Diantaranya menurut geoge R. Terry (1993) manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula²⁶

Pengertian lain dari manajemen dikemukakan oleh Nickels Mc Hugh and Mc Hugh (1997) berikut :

*“ the process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, directing and controlling people and other organizational resources. Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.”*²⁷

Selain itu manajemen secara pengertian sebagaimana dikemukakan oleh Mary Parker Follet (1997) adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. *Management is the art of getting things done through people.*²⁸ Secara umum pengertian

²⁶ Panji Anoraga. *Manajemen Bisnis*. (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2002), hal. 19

²⁷ Ernie Tisnawati sule dan kurniawan saefullah. *Pengantar manajemen*. (Jakarta : kencana 2005), hal 6

²⁸ *Ibid.*, hal 5

manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain dalam bekerja.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan para manajer menggunakan unsur-unsur manajemen yang biasa disebut 5 M (*Men, Money, Materials, Machines, and Methods*). George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* mengatakan ada enam sumber daya pokok dari manajemen, yaitu :²⁹

1) *Men and women*

2) *Materials*

3) *Machines*

4) *Methods*

5) *Money*

6) *Markets*

Manusia merupakan unsur manajemen yang utama. Manusia merupakan benda melainkan sesuatu yang mampu berfikir, mempunyai peranan, harapan serta gagasan. Pencapaian sebuah tujuan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu manusia perlu selalu diperhatikan dan dikembangkan kearah yang positif sesuai dengan martabat dan kepribadianya sebagai manusia.

²⁹ Yayat M. Herujitno. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta : PT Grasindo, 2001), hal 6-7

Selain unsur-unsur manajemen di setiap perusahaan terdapat tingkat-tingkat manajemen yang disebut hierarki. Ada beberapa tingkatan manajemen yang semakin besar perusahaan yang semakin banyak pola tingkatan atau hierarki manajemen tersebut. Tingkatan manajemen tersebut meliputi :³⁰

- a. Manajemen Tingkat puncak atau *Top Management*, biasanya terdiri dari direktur utama, presiden direktur atau wakil direktur. Keahlian yang dibutuhkan untuk manajemen tingkat ini di antaranya keahlian konseptual, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen global dan manajemen waktu.
- b. Manajemen Tingkat menengah atau *Middle Management* biasanya terdiri dari para manajer, kepala divisi atau departemen atau kepala cabang. Keahlian yang diperlukan di antaranya keahlian konseptual komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu dan juga teknis.
- c. Manajemen Supervisi atau tingkat pertama atau *Supervisory or First Line Management*, biasanya terdiri dari para supervise, ketua kelompok dan sebagainya. Keahlian yang terutama diperlukan adalah keahlian komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu dan juga teknis.
- d. Manajemen Non Supervisi atau *Non supervisory management*, biasanya terdiri dari para tenaga kerja tingkat bawah seperti buruh,

³⁰ Sadono Sukirno, et all. *Pengantar Bisnis*. (Jakarta : kencana, 2006), hal. 133

pekerja bangunan dan sebagainya. Keahlian yang terutama perlu dimiliki adalah keahlian teknis, komunikasi dan manajemen waktu.

2. Fungsi – Fungsi Manajemen

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Untuk mengarahkan kegiatan bisnis secara efektif dan efisien maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya. Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang mengikuti satu tahapan –tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi pokok manajemen menurut George R. Terry yang membentuk manajemen sebagai salah satu proses adalah sebagai berikut.³¹

a. Fungsi perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah fungsi pertama dan yang utama dalam kegiatan manajemen perusahaan. Pengertian dari rencana dapat dilihat dari tiga sisi. Pertama, dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai, kedua, sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenang untuk menentukan atau mengubah tujuan atau kegiatan organisasi. Ketiga, dari sisi pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau

³¹ Yayat M. Herujitno, *Dasar-Dasar manajemen.....*, hal 27

yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan yang akan diambil belum tentu sesuai, hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan dikemudian hari.³²

Selain itu Goerge R. Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui apakah rencana itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan-pertanyaan dasar mengenai perencanaan, yaitu 5 W 1H. *What* (apa), *Why* (mengapa), *Where* (dimana), *When* (kapan), *Who* (siapa), dan *How* (bagaimana). *What* menunjukkan hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, *Why* menunjukkan sebab mengapa tujuan itu perlu dicapai. *Where* adalah mengenai dimana kegiatan tersebut dilaksanakan. *When* adalah kapan kegiatan itu dilaksanakan dan kapan kegiatan tersebut harus dimulai dan diakhir. *Who* terkait siapa yang harus melaksanakan dan *how* memberikan gambaran teknik penyenggaraan pekerjaan dan prosedur-prosedur yang harus ditentukan.

b. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi yang dijalankan oleh para manajer perusahaan untuk membagikan pekerjaan kepada para pelaksana tugas serta mengembangkan struktur hubungan antara pelaksana tugas yang satu dengan pelaksana tugas yang lainnya sehingga

³² Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. Pengantar Manajemen....., hal 96

tugas tersebut dapat dilakukan dan menunjang tercapainya tujuan organisasi.³³

Pengorganisasian merupakan kelanjutan dari fungsi perencanaan. Dalam pengorganisasian manajemen perusahaan dapat mengembangkan desain yaitu pemilihan struktur organisasi yang paling sesuai dengan tujuan, sumber daya organisasi dan tugas-tugas yang dimiliki perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana berbagai aktifitas yang terdapat di dalam organisasi dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan hubungannya baik hubungan antara manajer dengan manajer, manajer dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan.

Kegiatan utama dalam pengorganisasian ada empat yaitu :³⁴

1. Pembagian kerja (*Division of Work*)

Upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut dinamakan pembagian kerja (*division of work*).

2. Mengelompokkan pekerjaan (*Departmentalization*)

Merupakan pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis.

³³ Ismail Solihin. Pengantar Bisnis : *Pengenalan Praktis dan Studi Kasus*. (Jakarta : kencana, 2006), hal. 144

³⁴ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar manajemen.....*, hal 153

3. Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*)

Konsep penting herarki ada dua hal. Pertama, terkait dengan jumlah orang atau bagian bawah suatu departemen atau bagian tertentu. Dan yang kedua terkait dengan batasan kewenangan yang dibuat secara jelas, siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana. Serta menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari herarki yang paling tinggi misalnya hingga herarki yang paling rendah.

4. Koordinasi (*Coordination*)

Setelah pekerjaan dibagi, ditentukan bagian-bagiannya, hingga ditentukan herarki organisasi, maka langkah berikutnya adalah bagaimana pembagian kerja yang telah dilakukan beserta penentuan desain organisasinya berjalan secara efektif dan efisien. Peran koordinasi terdapat pada bagian ini.

Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif. Tanpa koordinasi, berbagai kegiatan yang dilakukan tidak akan terarah dan cenderung membawa misi masing-masing bagian. Akhirnya hanya akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

c. Fungsi pengarahan (*Actuating*)

Fungsi ini terdiri dari kegiatan menggerakkan anggota kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas

masing-masing. *Actuating* yaitu menggerakkan, memberikan arahan, memimpin atau memotivasi agar konsep perencanaan dan rancangan program dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Pengarahan merupakan fungsi manajemen untuk mengarahkan dan memberikan perintah.

Melalui pengarahan penyimpangan dari rencana yang telah disusun akan diperkecil, juga memudahkan manajemen untuk melakukan evaluasi. Dalam fungsi ini termasuk pemimpin yang merupakan cara mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok menuju sasaran.³⁵ Dalam memimpin ini juga termasuk memberi motivasi, mengarahkan, memilih saluran komunikasi yang efektif dan menyelesaikan konflik diantara karyawan dalam perusahaan.³⁶

d. Fungsi pengawasan (*controlling*)

Fungsi pengawasa dan pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam kegiatan manajemen. Pada dasarnya fungsi ini berfungsi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan semestinya. Fungsi pengendalian atau pengawasan adalah fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagianmana langkah-langkah koreksinya.³⁷

Proses pengendalian terdiri dari tiga aktifitas yaitu pengukuran (*measuring*), pembadingan (*comparing*) dan tindakan

³⁵ Panji Anoraga, Manajemen Bisnis,..... hal 118

³⁶ Ibid hal. 199

³⁷ Ermi Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar manajemen* hal 316-317

manajerial (*manajerial action*).³⁸ pengukuran merupakan aktifitas memberikan satuan ukur apa yang diukur dan bagaimana cara atau metode pengukur itu. Perbandingan yang dimaksud adalah proses membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan. Adapun tindakan manajerial adalah tindakan perbaikan oleh manajer bila terjadi penyimpangan diluar batas toleransi yang telah ditetapkan standar. Selain tindakan perbaikan manager dapat pula melakukan revisi standar, bila standar yang digunakan sebagai pembanding dianggap tidak akurat (ditetapkan terlalu tinggi atau terlalu tinggi atau terlalu rendah). Bila kinerja actual sesuai dengan standart yang masih akurat, maka manager bertindak untuk membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.

E. Pengertian Zakat

Zakat merupakan kewajiban utama bagi umat islam yang telah ditetapkan dalam Alqur'an, Sunah nabi, dan ijma' para ulama. Dimana zakat adalah salah satu rukun Islam yang selalu di sebut kan sejajar dengan shalat. Zakat merupakan salah satu rukun Islam, dan menjadi salah satu unsur pokok bagi tegaknya syariat Islam. Oleh sebab itu hukum zakat adalah wajib (fardhu) atas setiap muslim yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu.

³⁸Ismail Solihin. Pengantar bisnis.....,hal. 162

Zakat termasuk dalam kategori ibadah (seperti shalat, haji, dan puasa) yang telah di atur secara rinci dan paten berdasarkan Al-Qur'an dan As Sunnah, sekaligus merupakan amal sosial kemasyarakatan dan kemanusiaan yang dapat berkembang sesuai dengan perkembangan umat manusia. Ditinjau dari segi bahasa zakat merupakan bentuk kata dasar dari zakka yang berarti berkah, tumbuh, bersih dan baik. Menurut pengertian fiqih zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan oleh Allah yang diserahkan kepada orang-orang yang berhak.

Namun menurut pemikir Islam kontemporer zakat didefinisikan sebagai harta yang telah ditetapkan oleh pemerintah atau pejabat wewenang kepada masyarakat umum atau individu yang bersifat mengikat dan final tanpa mendapat imbalan tertentu yang dilakukan pemerintah sesuai dengan kemampuan pemilik harta, yang dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan delapan golongan yang telah ditentukan oleh Al-Qur'an, serta untuk memenuhi tuntunan politik bagi keuangan Islam (Daud, 1998).

Beberapa arti ini memang sesuai dengan arti zakat yang sebenarnya. Dikatakan berkah, karena zakat akan membuat keberkahan pada harta seseorang yang telah berzakat. Dikatakan suci, karena zakat dapat menyucikan pemilik harta dari sifat tama', syirik, kikir dan akhil. Dikatakan tumbuh, karena zakat akan melipat gandakan pahala bagi muzakki dan membantu kesulitan bagi mustahiq. Seterusnya, apabila dikaji, arti bahasa ini sesuai dengan apa yang menjadi tujuan disyariatkannya zakat.

Allah SWT berfirman dalam Al-qur'an surat Adz-Dzariyat ayat 19.³⁹

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿١٩﴾

Artinya: “Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian”.

Al-qur'an surat Ali Imron ayat 14 yaitu:

زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ
الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ۗ ذَٰلِكَ مَتَّعُ الْحَيَاةِ
الدُّنْيَا ۗ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْبُ الْمَآبِ ﴿١٤﴾

Artinya: *dijadikan indah pada pandangan manusia kecintaan kepada apa-apa yang diinginkan yaitu wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah ladang. Itulah kesenangan hidup didunia dan disisi Allah lah tempat kembali yang baik (surga). (QS. Ali Imron:14)⁴⁰*

F. Pelaksanaan Dalam Pendistribusian Zakat

Semangat yang dibawa bersama perintah zakat adalah adanya perubahan kondisi seseorang dari *mustahiq* (penerima) menjadi *muzakki* (pemberi). Bertambahnya jumlah *muzakki* akan mengurangi beban

³⁹ Ibid, Al-qur'an Al-karim, hal 521

⁴⁰ Ibid, Al-qur'an Al-karim, hal 51

kemiskinan yang ada dimasyarakat. Namun keterbatasan dana zakat yang berhasil dihimpun sangat terbatas. Hal ini menuntut adanya pengaturan yang baik sehingga potensi umat dapat dimanfaatkan secara optimal mungkin. Pembedgunaan berasal dari kata “guna” yang berarti manfaat, adapun pengertian pendayagunaan sendiri menurut kamus Bahasa Indonesia;

1. Pengusaha agar mampu mendatangkan hasil dan manfaat.
 2. Pengusaha (tenaga) agar mampu menjalankan tugas dengan baik.
- Pemberdayagunaan dalam zakat sangat erat kaitannya dengan cara pendistribusiannya . kondisi itu dikarenakan jika pendistribusiannya tepat sasaran dan tepat guna, maka pendayagunaan dana zakat merupakan status pekerjaan yang memberi pengaruh serta dapat mendatangkan perubahan yang berarti dan memiliki persyaratan dan prosedur pendayagunaan zakat⁴¹

Dalam Undang-Undang No. 23 tahun 2011 pasal 27 tentang pengelolaan zakat, dijelaskan mengenai pendayagunaan adalah:⁴²

- a. Zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat.
- b. Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif sebagaimana dimaksud pada ayat diatas dilakukan apabila kebutuhan dasar *mustahiq* telah terpenuhi.

⁴¹ Muhammad Daud Ali, *lembaga-lembaga Islam indonesia*,(jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995)

⁴² Undang-Undang....., hal. 10

- c. Ketentuan lebih lanjut mengenai pendayagunaan zakat untuk usaha produktif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan penagaturan menteri.

Adapun jenis jenis kegiatan pendayagunaan dana zakat, yaitu:

I. Berbasis Sosial

Penyaluran zakat jenis ini dilakukan dalam bentuk pemberian dana langsung berupa santunan sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan pokok *mustahiq*. Ini disebut juga program *karitas* (santunan) atau *hibah* konsumtif. Program ini merupakan bentuk yang paling sederhana dari penyaluran dana zakat. Tujuan utama bentuk penyaluran ini adalah antar lain:

- a). untuk menjaga keprluan pokok *mustahi*.
- b). menjaga martabat dan kehormatan *mustahiq* dari memintaminta.
- c). menyediakan wahana bagi *mustahiq* untuk memperoleh atau meningkatkan pendapatan.
- d). mencegah terjadinya eksploitasi terhadap mustahik untuk kepentingan yang menyimpang.

II. Berbasis pengembangan ekonomi

Penyaluran zakat jenis ini dilakukan dalam bentuk pemberian modal usaha kepada *musthiq* secara langsung maupun tidak langsung, yang pengelolanya bisa melibatkan maupun tidak melibatkan *mustahiq* sasaran. Penyaluran dana zakat ini diarahkan

pada usaha ekonomi yang produktif, yang diharapkan hasilnya dapat mengangkat taraf kesejahteraan masyarakat.

Dalam distribusi dana zakat, pada masa sekarang ini dapat dikenal dengan istilah zakat konsumtif dan zakat produktif. Hampir seluruh lembaga pengelolaan zakat menerapkan metode ini. Secara umum kedua kategori zakat ini dibedakan berdasarkan bentuk pemberian zakat dan penggunaan dana zakat itu oleh *mustahiq*. Masing-masing dari kebutuhan konsumtif dan produktif tersebut kemudian dibagi dua, yaitu konsumtif tradisional dan konsumtif kreatif, sedangkan yang berbentuk produktif dibagi menjadi produktif konvensional dan produktif kreatif, adapun penjelasan lebih rinci dari keempat bentuk penyaluran zakat tersebut:

a. Konsumtif tradisional

Maksud pendistribusian zakat secara konsumtif tradisional adalah bahwa zakat dibagikan kepada *mustahiq* dengan cara langsung untuk kebutuhan konsumsi sehari-hari, seperti pembagian *zakat fitrah* berupa beras dan uang kepada fakir miskin setiap Idul Fitri atau pembagian *zakat mal* secara langsung kepada *mustahiq* yang sangat membutuhkan karena ketiadaan pangan atau karena mengalami musibah. Pola ini merupakan program jangka pendek dalam rangka mengatasi permasalahan umat.

b. Konsumtif kreatif

Pendistribusian zakat secara konsumtif kreatif adalah zakat yang diwujudkan dalam bentuk barang konsumtif dan digunakan untuk membantu orang miskin dalam mengatasi permasalahan sosial dan ekonomi yang dihadapinya. Bantuan tersebut antara lain berupa alat-alat sekolah dan beasiswa untuk para pelajar, bantuan sarana ibadah seperti sarung dan mukena, bantuan alat pertanian, seperti cangkuk untuk petani gerobak jualan untuk pedagang kecil.

c. Produktif konvensional

Pendistribusian zakat secara produktif konvensional adalah zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang produktif, dimana dengan menggunakan barang-barang tersebut, para muzakki dapat menciptakan suatu usaha, seperti pemberian bantuan ternak kambing, sapi perahan atau untuk membajak sawah, alat pertukaran, mesin jahit.

d. Produktif kreatif

Pendistribusian zakat secara produktif kreatif adalah zakat yang diwujudkan dalam pemberian modal bergulir, baik untuk pemodal sosial, seperti pembangunan sosial, seperti pembangunan sekolah, sarana kesehatan atau tempat ibadah maupun sebagai modal usaha untuk membantu atau bagi pengembangan usaha para pedagang atau pengusaha kecil.

G. Pengertian Pengelolaan Zakat

Berdasarkan Undang-undang RI No. 38 Tahun 1999 (selanjutnya Disebut undang-undang) jo. Keputusan Menteri Agama RI (selanjutnya disebut KMA) No. 581 Tahun 1999, pengertian, asas, tujuan dan organisasi pengelolaan zakat, disebutkan sebagai berikut: Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat (pasal 1 angka 1 undang-undang). Sedangkan pengertian zakat menurut undang-undang diatas adalah harta harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan hukum yang dimiliki oleh seorang muslim sesuai dengan ketentuan agama diberikan kepada yang berhak menerimanya.

Jadi, dalam pengelolaan zakat dapat dipikirkan cara-cara pelaksanaannya dengan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan tujuan zakat ialah meningkatkan taraf hidup anggota masyarakat yang lemah ekonomi dan mempercepat kemajuan agama Islam menuju tercapainya masyarakat yang adil, maju dan makmur diridhoi oleh Allah SWT. Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat (pasal 1 angka 1 undang-undang).

Sedangkan pengertian zakat menurut undang-undang diatas adalah harta harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan hukum yang dimiliki oleh seorang muslim sesuai dengan ketentuan agama diberikan kepada yang berhak menerimanya. Jadi, dalam pengelolaan zakat

dapat dipikirkan cara-cara pelaksanaannya dengan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan tujuan zakat ialah meningkatkan taraf hidup anggota masyarakat yang lemah ekonomi dan mempercepat kemajuan agama Islam menuju tercapainya masyarakat yang adil, maju dan makmur diridhoi oleh Allah SWT.

Pengelolaan zakat berasaskan iman dan takwa, keterbukaan dan kepastian hukum sesuai dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (pasal 4 undang-undang). Tujuan pengelolaan.

Tujuan pengelolaan zakat adalah:

1. Meningkatkan pelayanan dalam menunaikan zakat, sesuai dengan tuntutan zaman.
2. Meningkatnya fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial.
3. Meningkatnya hasil guna dan daya guna zakat (pasal 5 undang-undang).

Karakteristik Lembaga Pengelolaan Zakat

Di Indonesia terdapat dua lembaga yang bersifat yayasan namun karakteristiknya berbeda, yaitu lembaga nirlaba dan lembaga not for profit. Lembaga nirlaba didirikan benar-benar bukan untuk mencari laba sedikit pun. Produk lembaga nirlaba adalah nilai dan moral sedangkan produk perusahaan adalah barang dan jasa. Sumber dana lembaga nirlaba adalah donasi masyarakat dan digunakan sepenuhnya untuk kegiatan operasional untuk mencapai visi dan misi lembaga.

Melihat tugas dan fungsi Lembaga Pengelola Zakat, jelaslah bahwa Lembaga Pengelola Zakat adalah salah satu dari sekian banyak lembaga nirlaba. Olehnya itu, Lembaga Pengelola Zakat memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik lembaga nirlaba lainnya, yaitu:

1. Sumber daya, baik berupa dana maupun barang berasal dari para donatur dimana donatur tersebut mempercayakan donasi mereka kepada LPZ dengan harapan bisa memperoleh hasil yang mereka harapkan.
2. Menghasilkan berbagai jasa dalam bentuk pelayanan masyarakat dan tidak mencari laba dari pelayanan tersebut.
3. Kepemilikan LPZ tidak sama dengan lembaga bisnis. LPZ bukanlah milik pribadi atau kelompok, melainkan milik ummat karena sumber dayanya berasal dari masyarakat. Jika LPZ dilikuidasi, maka kekayaan lembaga tidak boleh dibagikan kepada para pendiri.

H. Kajian Tentang Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Serta Tantangan Lembaga Amil Zakat

Dalam perjalanan suatu organisasi atau lembaga pasti kemudian akan menemukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan, kekuatan dan kelemahan berasal dari dalam organisasi yang akan mendukung dan menghambat pertumbuhan lembaga atau organisasi. Begitu juga dengan peluang dan tantangan yang berasal dari luar organisasi hal-hal yang menjadi kekuatan bagi organisasi adalah SDM peneglolaan profesionalitas dan kemampuan karyawan, sarana dan prasarana kerja yang memenuhi dan

sebagainya. Sedangkan yang menjadi kelemahan adalah sebaliknya, yaitu profesionalitas dan kemampuan karyawan yang kurang sarana dan prasarana yang kurang memenuhi dan sebagainya.

Yang menjadi peluang suatu organisasi atau lembaga adalah segala sesuatu yang berasal dari luar organisasi yang dapat mendukung semakin majunya lembaga atau organisasi. Dan tantangan organisasi adalah hal-hal yang dapat menghambat pertumbuhan organisasi namun juga bisa menjadikan organisasi semakin maju apabila tantangan tersebut dijadikan pemacu atau penyemangat organisasi.

Dalam manajemen strategi, analisis, kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan biasa disebut sebagai analisis SWOT (*stenghts. Weaknesses, opportunities, threats*). Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang akan digunakan untuk memformulasikan dan mengempletasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai dengan perusahaan serta lingkungan untuk meraih sasaran organisasi.

Analisis SWOT adalah salah satu langkah yang paling penting dalam memformulasikan strategi dengan menggunakan misi organisasi sebagai konteks *manager* mengukur kekuatan kelemahan internal (kompetensi unggulan) demikian juga kesempatan dan ancaman eksternal. Tujuannya adalah untuk mengembangkan strategi yang baik dan mengeksploitasi kesempatan dan kekuatan menetralkan ancaman dan menghindari kelemahan.⁴³

⁴³ Griffan, Manajemen Edisi 7, terj. Gania, (Jakarta: Erlangga, 2004), hal. 229

Penjelasan dari SWOT adalah *Strengths* (kekuatan) merupakan karakteristik positif internal yang dapat dieksploitasi organisasi untuk meraih sasaran kinerja strategis. *Weaknesses* (kelemahan), merupakan karakteristik internal yang dapat menghalangi atau melemahkan kinerja organisasi. *Opportunities* (peluang), merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau mencapai sasaran strateginya. *Threats* (tantangan) merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategis yang telah ditetapkan.⁴⁴

I. PENELITIAN TERDAHULU

Setelah penulis melakukan penelusuran untuk mengetahui berbagai hasil kajian dan penelitian terdahulu, maka ditemukan beberapa judul hasil penelitian sebagai berikut :

Pertama, Strategi Efektifitas Peran Lembaga Zakat di Indonesia pada tahun 2005 oleh Mawardi (Jurnal). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi efektifitas peran badan atau lembaga zakat di Indonesia tidak terlepas dari perannya sebagai pengumpul, mendayagunakan serta mendistribusikannya secara profesional. Oleh karena itu Pemerintah yang memberikan perlindungan terhadap mustahik, muzakki serta amil mempunyai andil dalam hal jaminan terhadap lembaga amil zakat terpercaya sehingga lembaga amil zakat dapat melakukan sosialisasi kepada para muzakki dan memberikan pemahaman kepada mustahik agar

⁴⁴ Richard L. Daft, manajemen Edisi V, terj. Emil Salim, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal 314-315

selamanya tidak menjadi mustahik dan ini merupakan salah satu manajemen pengelolaan zakat untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Kedua, , oleh Hardiyansyah (Jurnal) tahun 2004 menyimpulkan bahwa, strategi untuk meningkatkan profesionalisme kepengurusan dan pengelolaan BAZIS DIY adalah dengan menggunakan strategi *weaknesses-opportunity* melakukan *upgreading*, pemberian *reward*.

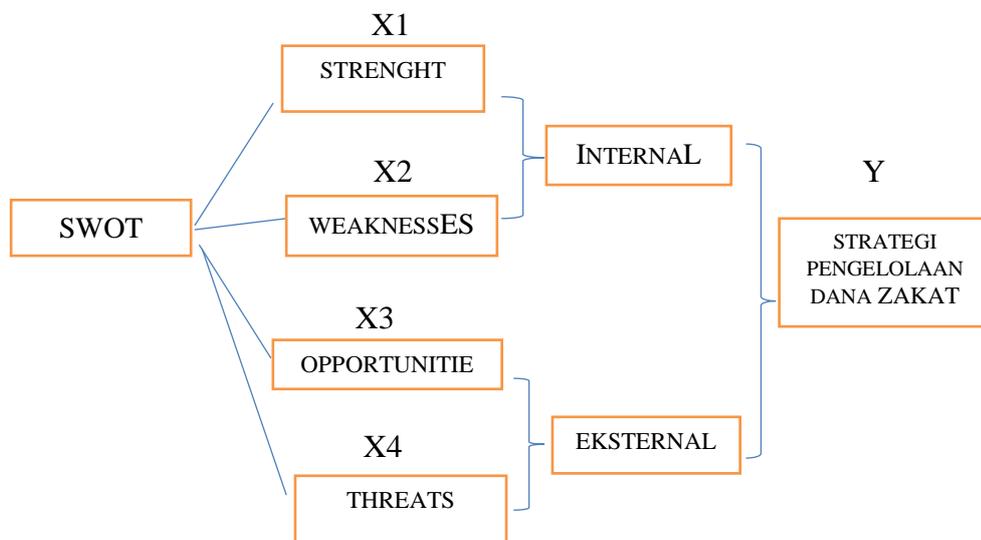
Ketiga penelitian yang saya temukan berbentuk skripsi yang lain adalah skripsi yang disusun oleh suwarno, mahasiswa jurusan manajemen dakwah fakultas dakwah UIN sunan kalijaga Yogyakarta angkatan 2002 yang berjudul “manajemen sumberdaya manusia di organisasi zakat DSUQ cabang Yogyakarta”. Namun suarno lebih memfokuskan penelitian pada menejemen sumberdaya manusia, yaitu subyek yang mengelola zakat. Sementara penelitiannya dilakukan di organisasi zakat DSUQ cabang Yogyakarta.⁴⁵

Keempat selain itu juga ada skripsi yang disusun oleh Arif maslah, mahasisiwa jurusan syariah progam studi Akhwal Asy Syakhsiyah sekolah tinggi Agama Islam Negeri Salatiga angkatan tahun 2012 yang berjudul “pengelolaan zakat secara produktif sebagai upaya pengentasan kemiskinan (studi kasus pengelolaan pendistribusian zakat oleh BAZIS di tarukan, candi, bandungan semarang)”.⁴⁶

⁴⁵Suwarno, “Manajemen sumber Daya Manusia di Organisasi Zakat DSUQ cabang Yogyakarta”. Skripsi, jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwa Universitas Islam Negri Sunan kalijaga Yogyakarta. 2002, hal. 35

J. KERANGKA BERFIKIR

Apabila analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity Dan Threats*) itu merupakan instrument yang dapat mempengaruhi pendapatan maka pengaruh tersebut akan dapat membangkitkan dan meningkatkan pendapatan pada BAZNAS Tulungagung. Karena telah mengetahui apa saja kekuatan-kekuatan yang berupa ketrampilan yang dimiliki dan apa saja kelemahan yang mungkin akan diminimalisir, adakah peluang yang diperoleh dan bagaimana ancaman yang ada. Sehingga BAZNAS Tulungagaung akan mengevaluasi hal itu dan berusaha merubahnya untuk mencapai yang terbaik.



⁴⁶ Arif Maslah, “pengelolaan zakat secara produktif sebagai upaya pengentasan kemiskinan (studi kasus pengelolaan pendistribusian zakat oleh BAZIS di tarukan, candi, bandungan semarang).” *Skripsi* , Jurusan Akhwal Asy Syakhshiyah sekolah tinggi Agama Islam Negeri Salatiga angkatan tahun 2012, hal 35