

**PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA
LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX***

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Fakultas Syariah

Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

YULVIA THIAMAUBI

NIM. 19.21.41.040

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF
JURUSAN HUKUM EKONOMI SYARIAH DAN FILANTROPI ISLAM
FAKULTAS SYARIAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA**

2023

**PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA
LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX***

Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Zakat Dan Wakaf

Disusun Oleh :

YULVIA THIAMAUBI

NIM. 19.21.4.1.040

Surakarta, 09 Juni 2023

Disetujui dan disahkan Oleh :

Dosen Pembimbing Skripsi



Bayu Sindhu Raharja, S.E., M.Sc.

NIP. 19880810 201903 2 014

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : YULVIA THIAMAUBI

NIM : 192141040

PROGRAM STUDI : MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul **“PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX*”**

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 09 Juni 2023



Yulvia Thiamaubi

NIM. 19.21.41.040

NOTA DINAS

Hal : Skripsi

Sdr : Yulvia Thiamaubi

Kepada Yang Terhormat

Dekan Fakultas Syariah

Universitas Islam Negeri (UIN)

Raden Mas Said Surakarta

Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Dengan ini kami sampaikan bahwa setelah membaca, menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Yulvia Thiamaubi, NIM. 19.21.41.040 yang berjudul **“PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA LAZIS JATENG DENGAN MEGGUNAKAN SPACE MATRIX”**.

Sudah dapat dimunaqsyahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang ilmu Manajemen Zakat Dan Wakaf..

Karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqsyahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 09 Juni 2023

Dosen Pembimbing Skripsi



Bayu Sindhu Raharja, S.E., M.Sc.

NIP. 19880810 201903 2 014

PENGESAHAN

**PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA
LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX***

Disusun Oleh :

YULVIA THIAMAUBI

NIM. 19.21.4.1.040

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqasyah

Pada hari Rabu, 6 September 2023

Dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

Penguji I



Dr. Muh. Nashirudin, M.A., M.Ag.
NIP. 19771202 200312 1 003

Penguji II



Ning Karna Wijaya, S.E., M.Si
NIP. 19830124 201701 2 155

Penguji III



Dr. Masrukhin, S.H., M.H.
NIP. 19640119 199403 1 001

Dekan Fakultas Syariah




Ismail Yahya, M.A.

NIP. 19750409 199903 1 001

MOTTO

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

"Dan laksanakanlah sholat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang yang rukuk."

(QS. Al-Baqarah 2: Ayat 43).

“Segala sesuatunya saya yang merencanakan, namun yang menentukan tetap Allah SWT”

(Yulvia Thiamaubi)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan mengucap syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia, kekuatan, serta kemudahan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam selalu terlimpahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Dengan ini saya persembahkan karya yang jauh dari kata sempurna kepada mereka yang tetap setia berada di ruang dan waktu kehidupan saya, yaitu :

1. Kedua orang tua yang sangat saya cintai dan sayangi, Ibu Kunti Lestari yang sangat kuat serta hebat dalam membesarkan anak-anaknya, serta Bapak Yulianto yang sangat saya banggakan. Terima kasih atas curahan kasih sayang, pengorbanan, dukungan, kerja keras, serta nasihat dan doa yang tiada henti diberikan untuk anak-anaknya.
2. Adik saya Yulvira Cahaya Febrianthi dan Nurraia Juniairli, terima kasih atas kebahagiaan, dukungan dan semangatnya yang diberikan kepada saya. Kalian adalah motivasi untuk saya agar bisa lebih sukses kedepannya. Semoga kita semua bisa membuat Ibu dan Bapak selalu tersenyum bahagia serta bangga memiliki anak-anak seperti kita.
3. Nenek (Mbahdok Sukarmi), Pakde Teguh, Bulik Dewi, serta saudara-saudara saya baik dari Ibu maupun Bapak yang telah memberikan motivasi serta dukungan finansial agar saya segera menyelesaikan kuliah dan lebih semangat meraih cita-cita.
4. Mas Choirul Huda, terima kasih atas segala dukungan, semangat, motivasi hingga kesabaran tanpa batas yang telah diberikan kepada saya saat mendampingi saya menyusun skripsi ini.
5. Bapak Dr. H. AH. Kholis Hayatuddin, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing perkuliahan saya dari awal hingga akhir.

6. Bapak Bayu Sindhu Raharja, S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak membantu, membimbing, serta mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Dosen Fakultas Syariah yang telah mengajari dan membimbing dengan sabar.
8. Eka Nanda Haning, Khusnul Khasanah, Tria Okviana, Adellia Kusnadi, Masyithoh Nur Hasanah atau *CHICKEN COLLAGE* terima kasih banyak atas tawa hingga motivasi dan dukungan yang diberikan kepada saya hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan Angkatan 2019 khususnya MAZAWA B yang telah kebersamai awal hingga akhir perkuliahan.
10. Serta kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu terima kasih banyak atas doa dan dukungan yang telah diberikan selama ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada saya akan mendapat pahala dan ridha dari Allah SWT. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan skripsi di Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta didasarkan pada Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988. Pedoman transliterasi tersebut adalah :

1. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, sedangkan dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf serta tanda sekaligus. Daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin adalah sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>ṣa</i>	ṣ	Es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>ḥa</i>	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan ha
د	<i>Dal</i>	D	De

ذ	<i>Ḍal</i>	Ḍ	Zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan ye
ص	<i>ṣad</i>	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	<i>ḍad</i>	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	<i>ṭa</i>	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>ẓa</i>	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>‘ain</i>	...‘...	Koma terbalik di atas
غ	<i>Gain</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Ki
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em

ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Wau</i>	W	We
ه	<i>Ha</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	...’...	Apostrop
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
◌َ	<i>Fathah</i>	A	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U	U

Contoh:

No	Kata Bahasa Arab	Transiterasi
1.	كتب	<i>Kataba</i>

2.	ذکر	<i>Žukira</i>
3.	يذهب	<i>Yazhabu</i>

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf maka transliterasinya gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
أ...ى	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
أ...و	<i>Fathah dan wau</i>	Au	a dan u

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	كيف	<i>Kaifa</i>
2.	حول	<i>Ḥaula</i>

3. Vokal panjang (Maddah)

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
-------------------	------	-----------------	------

أ...ي	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	Ā	a dan garis di atas
أ...ي	<i>Kasrah dan ya</i>	Ī	i dan garis di atas
أ...و	<i>Dammah dan wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	قال	<i>Qāla</i>
2.	قيل	<i>Qīla</i>
3.	يقول	<i>Yaqūlu</i>
4.	رمي	<i>Ramā</i>

4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk Ta Marbutah ada dua (2), yaitu :

- Ta Marbutah hidup atau yang mendapatkan harakat fathah, kasrah atau dammah transliterasinya adalah /t/.
- Ta Marbutah mati atau mendapat harakat sukun transliterasinya adalah /h/.
- Apabila pada suatu kata yang di akhir katanya Ta Marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang /al/ serta bacaan kedua kata itu terpisah maka Ta Marbutah itu ditransliterasikan dengan /h/.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
----	------------------	---------------

1.	روضة الأطفال	<i>Rauḍah al-atfāl / rauḍatul atfāl</i>
2.	طلحة	<i>Ṭalhah</i>

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau Tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda yaitu tanda Syaddah atau Tasydid. Dalam transliterasi ini tanda Syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda Syaddah itu.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	رَبَّنَا	<i>Rabbana</i>
2.	نَزَّلَ	<i>Nazzala</i>

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan huruf yaitu ال.

Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf Syamsiyyah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf Qamariyyah.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf Syamsiyyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Sedangkan kata sandang yang diikuti oleh huruf Qamariyyah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti dengan huruf Syamsiyyah atau Qamariyyah, kata sandang ditulis dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan kata sambung.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	الرَّجُل	<i>Ar-rajulu</i>
2.	الجلال	<i>Al-Jalālu</i>

7. Hamzah

Sebagaimana yang telah disebutkan di depan bahwa Hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Apabila terletak diawal kata maka tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab berupa huruf *alif*. Perhatikan contoh berikut ini:

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	أكل	<i>Akala</i>
2.	تأخذون	<i>Ta'khuzuna</i>
3.	النؤ	<i>An-Nau'u</i>

8. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem bahasa Arab tidak mengenal huruf kapital, tetapi dalam transliterasinya huruf kapital itu digunakan seperti yang berlaku dalam EYD yaitu digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandangan maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan tersebut disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf kapital tidak digunakan.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	و ما محمد إلا رسول	<i>Wa mā Muhammadun illā rasūl</i>
2.	الحمد لله رب العالمين	<i>Al-ḥamdu lillahi rabbil 'ālamīna</i>

9. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata baik fi'il, isim, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka penulisan kata tersebut dalam transliterasinya bisa dilakukan dengan dua cara yaitu bisa dipisahkan pada setiap kata atau bisa dirangkai.

Contoh:

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	وإن الله هو خير الرازيين	<i>Wa innalāha lahuwa khair ar-rāziqīn</i> / <i>Wa innalāha lahuwa khairur-rāziqīn</i>
2.	فأوفوا الكيل والميزان	<i>Fa aufū al-Kaila wa al-mīzāna</i> / <i>Fa auful-kaila wal mīzāna</i>

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX*”**.

Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen Zakat Dan Wakaf, Fakultas Syariah, UIN Raden Mas Said Surakarta.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis telah banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Mudhofir, S.Ag., M.Pd selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta
2. Dr. Ismail Yahya, S.Ag., M.Ag. selaku Dekan Fakultas Syariah
3. Dr. H. AH. Kholis Hayatuddin, M.Ag. selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan studi perkuliahan.
4. Bayu Sindhu Raharja, S.E., M.Sc. selaku Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Ibu, bapak terima kasih atas doa, cinta, dan pengorbanan yang tidak pernah ada habisnya, serta kasih sayang yang tercurah selama ini.

7. Dewan penguji yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk meguji skripsi ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu yang telah berjasa dan membantu baik moril maupun spiritnya.
9. Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semuanya. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 09 Juni 2023

Yulvia Thiamaubi

NIM. 19.21.41.040

ABSTRAK

YULVIA THIAMAUBI, NIM : 19.21.41.040 “PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX*”. Fenomena meningkatnya penghimpunan zakat di Indonesia sebanding dengan penghimpunan zakat yang dialami oleh LAZIS Jateng, namun hal tersebut tidak disertai dengan pendistribusian zakat yang seimbang, sehingga hal tersebut berakibat pada menurunnya produktivitas lembaga. Adanya persoalan issue ketepatan strategi pengelolaan zakat yang digunakan LAZIS Jateng diduga menjadi penyebab hal tersebut dapat terjadi. Dalam menilai ketepatan sebuah strategi kita dapat mengukur menggunakan *space matrix* yang merupakan kerangka empat kuadran yang dapat mengindikasikan strategi yang tepat digunakan sebuah lembaga. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengukur ketepatan strategi penghimpunan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng dengan menggunakan *space matrix*.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan beberapa sumber baik primer maupun sekunder. Untuk sumber primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dari pihak LAZIS Jateng, kemudian untuk sumber sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen penting sebagai pendukung.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa posisi bisnis LAZIS Jateng menunjukkan strategi agresif yang paling tepat digunakan LAZIS Jateng Sehingga strategi penghimpunan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng masih kurang tepat. Strategi yang tepat digunakan merupakan strategi agresif dengan cara memaksimalkan kekuatan internal lembaga dengan memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan lembaga, serta menghindari ancaman eksternal.

Kata Kunci : Ketepatan, Strategi Pengelolaan Zakat, *Space Matrix*

ABSTRACT

YULVIA THIAMAUBI, NIM : 19.21.41.040 “EVALUATION OF ACCURACY ZAKAT MANAGEMENT STRATEGY AT LAZIS JATENG BY USING SPACE MATRIX”. The phenomena of increasing zakat collection in Indonesia is propotional to the collection of zakat experience by LAZIS Jateng, however this is not accompanied by a balanced distribution, so that has an impact decreased institutional productivity. There is an issue of the accuracy of the zakat collection strategy which is used by LAZIS Jateng, is suspected to be the cause of this in assessing the accuracy of a strategy, we can measure it using a space matrix, which is a four quadrant framework can indicate the right strategy used by an institution. Therefore, this research aims to measure the accuracy of the zakat collection strategy LAZIS Jateng.

This type of research is a qualitative research using several sources, both primary and secondary. For primay sources obtained from interview and observation of LAZIS Jateng, then for secondary sources obtained from important document as support.

The results of this study indicate that the bussines position of LAZIS Jateng shows the most appropriate aggressive strategy used by LAZIS Jateng. So that the zakat collection strategy carried out by LAZIS Jateng is still not quite right. Should be the strategy used is aggressive strategy by maximize internal strength for take advantage of external opportunities, overcome internal weakness, and avoid external theats.

Keywords : Accuracy, Zakat Management Strategy, Space Matrix

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI	iii
NOTA DINAS	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	xvii
ABSTRAK	xix
DAFTAR GAMBAR	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
BAB I	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Kerangka Teori.....	4
F. Tinjauan Pustaka	11
G. Metode Penelitian.....	14
H. Sistematika Penulisan.....	21
BAB II	22
A. Manajemen Strategi.....	22
B. Pengelolaan Zakat	31
BAB III	29
A. Gambaran Umum LAZIS Jateng.....	29
1. Sejarah Berdirinya	29
2. Visi dan Misi.....	29
3. Struktur Organisasi Lembaga/Instansi.....	30

B.	Strategi Pengelolaan Zakat di LAZIS Jateng	31
C.	Definisi Komponen <i>Space Matrix</i>	31
1.	Variabel <i>Financial Position</i> (FP).....	31
2.	Variabel <i>Competitive Position</i> (CP)	34
3.	Variabel <i>Stability Position</i> (SP).....	36
4.	Variabel <i>Industry Position</i> (IP).....	37
BAB IV	40
A.	Penilaian Posisi Bisnis LAZIS Jateng Menggunakan <i>Space Matrix</i>	40
B.	Ketepatan Penggunaan Strategi Penghimpunan Zakat LAZIS Jateng Berdasarkan Kondisi Yang Dialami.....	46
BAB V	47
A.	Kesimpulan.....	47
B.	Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA	50
LAMPIRAN	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kurva *Space Matrix*

Gambar 2 Kurva *Space Matrix*

Gambar 3 Kurva *Space Matrix* LAZIS Jateng

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 *Screenshot Website* LAZIS Jateng

Lampiran 2 Surat Penelitian LAZIS Jateng

Lampiran 3 Foto Dokumentasi

Lampiran 4 Laporan Observasi

Lampiran 5 Transkrip Wawancara

Lampiran 6 Laporan Keuangan LAZIS Jateng

Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zakat di Indonesia setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Berdasarkan data yang didapat dari laporan kinerja Badan Zakat Amil Nasional tahun 2020, menunjukkan bahwa adanya peningkatan antara target dan realisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa perkembangan zakat di Indonesia meningkat cukup signifikan beberapa tahun terakhir.

Terdapat 560 lembaga Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang dalam pergerakannya diatur oleh BAZNAS, salah satunya adalah LAZIS Jateng. LAZIS Jateng merupakan lembaga zakat yang memiliki strategi dalam kegiatan pengelolaan zakat. Dalam kegiatan pengelolaan zakat, seperti halnya kenaikan penghimpunan di Indonesia setiap tahunnya LAZIS Jateng juga mengalami hal yang sama, pada tahun 2019 sebesar Rp 13.940.752.213,00 kemudian pada tahun 2020 naik sebesar Rp 18.063.420.388,00 dan pada tahun 2021 sebesar Rp 23.838.729.965,00. Namun, hal tersebut tidak seimbang dibandingkan dengan pendistribusian zakat yang dalam tiga tahun terakhir mengalami naik turun, pada tahun 2019 pendistribusian sebesar Rp 14.714.528.974,00 kemudian Rp 17.982.858.197,00 pada tahun 2020 dan Rp 20.906.342.124,00 pada tahun 2021. Penghimpunan dan pendistribusian yang tidak seimbang mengakibatkan produktivitas lembaga menjadi turun setiap tahunnya, dari

105,5% pada tahun 2019 menjadi 87,6% pada tahun 2021. Hal tersebut peneliti simpulkan bahwa terdapat persoalan issue ketepatan strategi pengelolaan zakat yang diterapkan oleh LAZIS Jateng.¹

Beberapa penelitian terdahulu yang peneliti baca, terdapat beberapa masalah terkait dengan issue ketepatan strategi, didalamnya terdapat pembahasan serta analisis strategi bisnis yang digunakan sebuah perusahaan menggunakan *space matrix*. *Space matrix* adalah kerangka kerja empat kuadran yang dapat mengindikasikan strategi yang agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling cocok untuk organisasi. *Space matrix* memudahkan sebuah organisasi ataupun perusahaan yang ingin menganalisis ataupun menilai apakah strategi yang digunakan saat ini sudah sesuai dengan kondisi yang dialami perusahaan tersebut.² Maka dari itu penelitian ini akan mengimplementasikan *space matrix* untuk mengukur ketepatan strategi penghimpunan zakat yang dilakukan oleh LAZIS Jateng.

Berdasarkan permasalahan beserta fenomena-fenomena di atas maka peneliti memberikan gambaran mengenai pengukuran ketepatan strategi pengelolaan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng menggunakan *space matrix* guna mengedukasi terkait pentingnya mengukur strategi yang dilakukan guna

¹ Badan Amil Zakat Nasional, "Laporan Kinerja 2021" dikutip dari pid.baznas.go.id diakses 7 Desember 2022, hlm. 25.

² Zuriani Ritonga, S.E., M.M, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*, (Yogyakarta : Penerbit Deepublish Grup Penerbitan CV Budi Utama, 2020), hlm. 38.

menyesuaikan dengan kondisi yang sedang dialami oleh lembaga atau perusahaan. Maka dengan penelitian ini peneliti tertarik mengambil judul **“PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT PADA LAZIS JATENG MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX*”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas adapun rumusan masalah yang timbul sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi bisnis LAZIS Jateng diukur dengan menggunakan *space matrix*?
2. Apakah strategi pengelolaan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng sudah sesuai dengan kondisi yang dialami?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui posisi bisnis LAZIS Jateng diukur dengan menggunakan *space matrix*.
2. Mengetahui ketepatan strategi pengelolaan zakat yang digunakan oleh LAZIS Jateng dengan kondisi yang dialami.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat bagi pihak yang terkait, manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi di dunia akademis melalui pengetahuan dan gambaran informasi secara umum kepada pihak-pihak yang membutuhkan studi yang berkaitan dengan penilaian ketepatan strategi pengelolaan zakat dengan menggunakan *space matrix*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada LAZIS Jateng agar dapat meningkatkan kinerja dengan menyesuaikan strategi penghimpunan yang digunakan agar sesuai dengan kondisi lembaga.

E. Kerangka Teori

1. Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategia* (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk

pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tindakan tertentu.³

Seperti yang dikatakan Jhon A. Bryne yang dikutip oleh Ali Hasan mendefinisikan strategi adalah sebuah pola yang mendasar dari sasaran dan diencanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan.⁴

Menurut David strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.⁵

Strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. Keberhasilan suatu perusahaan sebagaimana diukur dengan daya saing strategis dan profitabilitas tinggi, merupakan fungsi kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan

³ Fandi Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta : CV Andi Offset, 2008), hlm 3.

⁴ Ali Hasan, *Marketing Bank Syariah*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2010), hlm 29.

⁵ David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta : Selemba Empat, 2004), hlm 14.

menggunakan kompetensi inti baru lebih cepat daripada usaha pesaing untuk meniru keunggulan yang ada saat ini.⁶

Dari beberapa pengertian strategi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rencana yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Pengelolaan Zakat

Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam penghimpunan serta pendistribusian zakat. Pengelolaan zakat berdasarkan syariat islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas. Tujuan pengelolaan zakat adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat serta meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.

a. Penghimpunan Zakat

Penghimpunan adalah proses, cara dan perbuatan mengumpulkan. Sedangkan zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan oleh Allah untuk dikeluarkan dan diseahkan

⁶ Ali Hasan, *Marketing Bank Syariah*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2010), hlm 29.

kepada orang-orang yang berhak menerimanya. Dengan demikian penghimpunan atau pengumpulan zakat adalah bagaimana proses, cara untuk menghimpun sejumlah harta tertentu yang diwajibkan oleh Allah untuk dikeluarkan dan diserahkan kepada yang berhak menerimanya.⁷

b. Pendistribusian Zakat

Istilah pendistribusian, berasal dari kata distribusi yang berarti penyaluran atau pembagian kepada beberapa orang atau beberapa tempat. Oleh karena itu, kata ini mengandung makna pemberian harta zakat kepada mustahiq. Pendistribusian zakat adalah inti dari seluruh kegiatan pengumpulan dana zakat. Dalam pelaksanaannya, dana zakat yang sudah didistribusikan kemudian didayagunakan dengan diarahkan pada sektor-sektor pengembangan ekonomi dengan harapan hasilnya dapat mengangkat taraf kesejahteraan mustahiq.⁸

⁷ Suci Utami Wikaningtyas dan Sulastiningsih, “Strategi Penghimpunan Dana Zakat Pada Organisasi Pengelola Zakat Di Kabupaten Bantul,” *Jurnal Riset Manajemen*, (Yogyakarta) Vol.2 Nomor 1, 2015, hlm. 131-132.

⁸ Ahmad Dedaat Saddam Alhaqqe, “Strategi Pengelolaan Zakat Dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Muzakki Pada Badan Amil Zakat, Infaq, Dan Shadaqah (BAZIS) Jakarta”, Skripsi tidak diterbitkan, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2017, hlm. 40-41.

3. Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation -- Space Matrix*)

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation*) dicetuskan pertama kali oleh H. Rowe, R. Mason, K Dickel dalam *Management and Bussiness Policy; A Methodological Approach* yang merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, kompetitif, atau defensive yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu-sumbu *space matrix* menunjukkan dua dimensi internal (*Financial Position/FP* [Mencakup ukuran-ukuran yang menunjukkan kekuatan finansial yang dimiliki perusahaan] dan *Competitive Position/CP* [Ukuran-ukuran yang menggambarkan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan]) dan dua dimensi eksternal (*Stability Position/SP* [Mencakup ukuran-ukuran yang mencerminkan kestabilan lingkungan perusahaan, seperti : perubahan teknologi, kondisi ekonomi dan kondisi lainnya] dan *Industry Position/IP* [Mencakup ukuran-ukuran yang menunjukan kekuatan industri/bisnis perusahaan, kemampuan teknologi dan lainnya]). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari posisi strategis keseluruhan suatu organisasi.

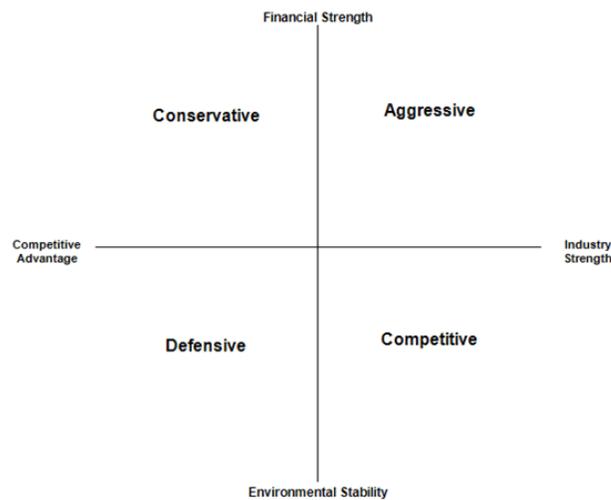
Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengembangkan *space matrix* adalah sebagai berikut :

- 1) Memilih serangkaian variabel untuk menentukan *financial position* (FP), *competitive position* (CP), *stability position* (SP), dan *industry position* (IP).
- 2) Menilai atau memberikan bobot pada variabel-variabel FP dan IP menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai dengan 7 (paling baik).
- 3) Menilai atau memberikan bobot pada variabel-variabel SP dan CP menggunakan skala -7 (paling buruk) sampai dengan -1 (paling baik).
- 4) Menghitung rata-rata dari FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai yang telah diberikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
- 5) Memetakan nilai rata-rata untuk FP, IP, CP, dan SP pada sumbu yang sesuai dengan *space matrix*.
- 6) Menjumlahkan nilai rata-rata pada sumbu X (CP, IP) dan memetakan hasilnya pada sumbu X.
- 7) Menjumlahkan nilai rata-rata pada sumbu Y (FP, SP) dan memetakan hasilnya pada sumbu Y.
- 8) Memetakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
- 9) Menggambarkan arah vektor dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi

yang disarankan bagi organisasi; agresif, kompetitif, defensif, konservatif.

Gambar 1

Kurva *Space Matrix*



Sumber : H. Rowe, R. Mason, dan K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy ; A Methodological Approach*

Arah vektor yang terkait dengan setiap profil menunjukkan strategi yang harus dijalankan; agresif, kompetitif, defensif, konservatif. Ketika arah vektor sebuah perusahaan terletak di kuadran agresif, organisasi tersebut berada dalam kondisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya untuk menarik keuntungan dari kekuatan-kekuatan eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari beragam ancaman eksternal. Oleh karena itu, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang,

integrasi horizontal, diverifikasi, atau strategi kombinasi semuanya itu masuk akal untuk dipilih, bergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh perusahaan. Arah vektor yang mengarah pada strategi defensiva menyarankan agar perusahaan berfokus pada memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal yang mencakup penghematan, divestasi, dan likuidasi.

Arah vektor yang mungkin muncul di kuadran konservatif yang mengimplikasikan agar perusahaan tetap bergantung pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil risiko yang terlalu besar. Strategi konservatif paling sering meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diferensiasi terkait. Terakhir, arah vektor bisa terletak di kanan bawah atau kuadran kompetitif. Strategi kompetitif mencakup integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal; penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.⁹

F. Tinjauan Pustaka

Dari beberapa skripsi yang penulis baca, banyak pendapat yang harus diperhatikan dan menjadi perbandingan selanjutnya. Adapun setelah penulis

⁹ Imam Gunadi, "Analisis Kecenderungan Strategi Perusahaan Melalui Pendekatan Matriks Strategic Position And Action Evaluation (Studi Kasus di Koperasi BMT Mekar Da'wah)", *Skripsi* tidak diterbitkan, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2018, hlm. 21-24.

melakukan kajian kepustakaan, penulis menemukan beberapa skripsi yang membahas tentang badan usaha yang melakukan perumusan strategi dengan mengukur posisi bisnis menggunakan *space matrix*, judul-judul skripsi tersebut adalah :

Penelitian pertama, dilakukan oleh Imam Gunadi yang berjudul “Analisis Kecenderungan Strategi Perusahaan Melalui Pendekatan Matriks Strategic Position and Action Evaluation (BMT Mekar Da’wah Serpong)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan finansial, keunggulan kompetitif, stabilitas lingkungan, dan kekuatan industri BMT Mekar Da’wah serta membarui dan memilih strategi yang tepat sebagai respon terhadap lingkungan internal dan eksternal yang tidak stabil dan terus berubah. Hasil dari penelitian ini adalah Matriks Space yang menunjukkan titik koordinat arah vektor berada pada +4 pada sumbu X dan -0,9 pada sumbu Y, hal tersebut menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk diterapkan pada BMT Mekar Da’wah adalah strategi kompetitif yang mencakup integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal ; penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.¹⁰

¹⁰ Imam Gunadi, “Analisis Kecenderungan Strategi Perusahaan Melalui Pendekatan Matriks Strategic Position And Action Evaluation”, *Skripsi* tidak diterbitkan, Program Studi Ekonomi Syariah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2018, hlm. Iii.

Penelitian kedua, oleh Ramdani Bayu Putra, Rio Andhika Putra, dan Hasmaynelis Fitri dalam Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi Volume 1, Issue 5, Mei 2020. Penelitian tersebut berjudul “Analisis Perumusan Strategi Bisnis Toserba 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang” yang bertujuan untuk menentukan dan merumuskan strategi bisnis yang tepat untuk Toserba 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Hasil dari penelitian ini menggunakan Matriks TOWS, SPACE, IE, Grand Strategy adalah merekomendasikan kepada Toserba 165 untuk menerapkan strategi bisnis strategi pengembangan pasar yang diikuti oleh pengembangan produk.¹¹

Penelitian ketiga, oleh Alamsyah AB, Junaidi Sagir, L.Hamdani Husnan dalam Jurnal Distribusi Volume 9, No. 2, September 2021. Penelitian tersebut berjudul “Analisis Strategi Toko/Retail Tradisional Dalam Menghadapi *Minimarket/Retail Modern* Di Kabupaten Lombok Tengah” yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi toko/ritel tradisional dalam menghadapi minimarket/ritel modern, disamping itu untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat dari toko/ritel tradisional dalam menghadapi minimarket/ritel modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa toko tradisional memiliki beberapa keunggulan yang didukung kondisi

¹¹ Ramdani Bayu Putra,dkk., “Analisis Perumusan Strategi Bisnis Toserba 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang,” Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi, (Padang) Vol. 1 Issue 5, 2020, hlm. 490.

faktor, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, peran pemerintah dan kesempatan. Berdasarkan matriks space ditemukan bahwa toko/ritel tradisional harus menggunakan strategi yang agresif dalam menghadapi toko/ritel modern.¹²

G. Metode Penelitian

Metodologi penulisan merupakan proses, prinsip, dan prosedur yang digunakan untuk mendekati problem dan mencari jawaban, dengan ungkapan lain, bahwa metodologi penelitian merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk ungkapan lain, bahwa umum untuk mengkaji topik penelitian. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kualitatif lapangan yaitu suatu penelitian yang dilakukan pada kondisi yang alami, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan. Maksudnya penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagiannya, proses, dan makna lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif lapangan. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta.¹³

¹² Alamsyah AB, dkk., "Analisis Strategi *Toko/Ritel Modern* Di Kabupaten Lombok Tengah," (Mataram) Vol. 9 Nomor 2, 2021, hlm. 171.

¹³ Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, *Metode Penelitian*, (Bandung : Mandar Maju, 2002), hlm 3

Metode penelitian kualitatif lapangan merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa ucapan, perilaku, dan tulisan yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok dan atau organisasi tertentu dalam konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik.¹⁴

2. Sumber Data dan Jenis Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan sumber data dari lapangan dan data kepustakaan yang digunakan untuk memperoleh data teoritis yang dibahas. Untuk itu jenis data sebagai berikut :

a. Data Primer

Data Primer yaitu data yang menjadi sumber pokok dalam penelitian. Dalam hal ini data diperoleh dari subyek peneliti dari lapangan. Data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak fundraising LAZIS Jateng serta dari hasil observasi peneliti di LAZIS Jateng. Metode ini digunakan penulis untuk mendapatkan informasi mengenai strategi pengelolaan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng.

¹⁴ Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 2008, hlm. 149.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain tidak langsung diperoleh dari subyek penelitian. Sumber data ini diperoleh dari sumber-sumber kepustakaan yang relevan dengan skripsi ini namun bersifat hanya sebagai pendukung. Kepustakaan yang dimaksud adalah berupa kitab-kitab, buku-buku atau jurnal penelitian, maupun hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian.¹⁵

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini dilakukan di LAZIS Jateng. Waktu pengambilan data dari penelitian ini yaitu tanggal 10 Maret 2023 hingga 10 April 2023.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini diperlukan data yang akurat di lapangan. Metode yang digunakan harus sesuai dengan obyek yang akan diteliti. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

¹⁵ Syaifudin Anwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), hlm 91.

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud menyelidiki atau penelitian dimana percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara dan narasumber.¹⁶

Adapun metode wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara informal dan terbuka, artinya wawancara dilakukan secara tidak resmi dan tidak menggunakan teks daftar pertanyaan namun tetap berpedoman sesuai dengan pokok permasalahan. Maka dalam penelitian ini, penulis akan melakukan wawancara kepada bagian fundraising dan bagian keuangan dari LAZIS Jateng.

b. Observasi

Metode observasi yaitu usaha-usaha mengumpulkan data dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.¹⁷ Dalam hal ini peneliti menggunakan metode observasi non partisipan untuk mendapatkan data dari LAZIS Jateng berupa variabel-variabel yang digunakan untuk menilai komponen dalam *space matrix*.

¹⁶ Sudarman Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2002), hlm 135.

¹⁷ Sutrisno Hadi, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta : UGM Press, 1986), hlm 136.

Pada variabel FP (*Financial Position*) berisi komponen pertumbuhan pendapatan, total aset lembaga, serta efisiensi biaya operasional. Hal-hal tersebut dapat dinilai dengan mengobservasi laporan keuangan dari LAZIS Jateng. Pada variabel CP (*Competitive Position*) terdapat komponen pangsa pasar yang dapat dinilai dengan melihat dari perbandingan total zakat yang dihimpun oleh LAZIS Jateng dengan total zakat keseluruhan di Jawa Tengah, kualitas produk atau jasa dapat dinilai dengan membandingkan produk atau program yang dimiliki LAZIS Jateng dengan produk atau program yang dimiliki LAZIS lainnya, serta kepekaan teknologi yang dapat dinilai dengan membandingkan teknologi yang dipunya LAZIS Jateng dengan kemajuan teknologi dari lembaga lain yang pembayarannya mudah dengan m-banking dan aplikasi lainnya. Pada variabel SP (*Stability Position*) berisi komponen perubahan teknologi dari tahun ke tahun yang dapat dinilai dengan membandingkan teknologi yang digunakan tiga tahun terakhir, ancaman inflasi dapat dinilai dengan melihat kondisi LAZIS Jateng saat terjadi wabah *covid-19*, hambatan masuk pasar dilihat dari sulit atau mudahnya masuk menjadi lembaga zakat, kemudian persaingan industri dinilai dari bagaimana LAZIS Jateng dalam bersaing dengan lembaga amil zakat lainnya. Kemudian pada variabel IP (*Industry Position*) terdapat komponen potensi

pertumbuhan lembaga, stabilitas keuangan lembaga, dan produktivitas lembaga yang ketiga komponen tersebut dapat dinilai dengan melihat laporan keuangan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek atau orang lain tentang subjek. Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.

Metode ini digunakan untuk memberikan informasi tentang kondisi umum, dimana dokumentasi lainnya berkaitan dengan gambaran umum pengelolaan zakat seperti laporan keuangan, transkrip wawancara, transkrip observasi, serta foto dokumentasi.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model Milles Huberman. Analisis data model Milles Huberman dibagi menjadi tiga tahap yakni sebagai berikut :

a. Tahap Reduksi Data

Data yang ditemukan di lapangan sangatlah banyak dan beragam sehingga peneliti harus mencatat semua data yang ada kemudian merangkum, memilih hal-hal pokok yang menjadi fokus peneliti sehingga dapat mencapai tujuan penelitian. Data yang diperoleh adalah berupa hasil wawancara, hasil observasi maupun dokumentasi berkenaan dengan penilaian ketepatan strategi pengelolaan zakat pada LAZIS Jateng dengan menggunakan *space matrix*.

b. Penyajian Data (Display Data)

Apabila data sudah dirangkum dan diambil hal-hal pokoknya saja, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Peneliti dalam menyajikan data menggunakan teks yang bersifat narasi artinya berupa uraian singkat mengenai hasil temuan sehingga terorganisir dan polanya mudah dipahami.

c. Penarikan Kesimpulan Dan Verifikasi

Dalam penarikan kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan awal masih merupakan kesimpulan sementara. Data akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang

kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun bisa juga kesimpulan awal merupakan kesimpulan akhir yang bersifat tetap apabila terdukung oleh data yang valid.¹⁸

H. Sistematika Penulisan

Untuk menghindari pembahasan skripsi yang tidak terarah, maka pokok pembahasan dalam penelitian ini disusun secara sistematis dalam beberapa bab. Secara garis besar penelitian ini mengarah pada suatu tujuan penelitian, maka penelitian ini disusun menjadi lima bab, dimana dalam setiap bab terdapat sub-bab pembahasan.

Bab I : Pendahuluan, bab ini mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka teori, tinjauan pustaka, metodologi penelitian (meliputi : jenis dan pendekatan penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data), sistematika penulisan dan jadwal rencana penutupan.

Bab II : Landasan Teori, penyusun membahas tentang penilaian ketepatan strategi pengelolaan zakat pada LAZIS Jateng menggunakan *space matrix* : Pengertian Manajemen Strategi, Pengertian Pengelolaan Zakat

BAB III : Gambaran Umum Penilaian Ketepatan Strategi Pengelolaan Zakat Pada LAZIS Jateng Dengan Menggunakan *Space*

¹⁸ Noor Juliansyah, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2012), hlm. 47.

Matrix, penyusun membahas tentang deskripsi data yang berkenaan dengan variabel yang diteliti secara objektif, meliputi gambaran mengenai LAZIS Jateng secara umum, sejarah berdirinya, visi dan misi, struktur organisasi, strategi pengelolaan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng, serta definisi *space matrix* pada LAZIS Jateng.

BAB IV : Analisis, penyusun menganalisis hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang mengacu pada rumusan masalah. Pertama mengenai bagaimana posisi bisnis LAZIS Jateng diukur menggunakan *space matrix* dan Kedua, apakah strategi pengelolaan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng sudah sesuai dengan kondisi yang dialami.

BAB V : Penutup, berisi penutup yang memuat kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN STRATEGI DAN PENGELOLAAN ZAKAT

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi, dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.¹⁹

Peran manajemen strategi untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan sangat dibutuhkan. Peran manajemen strategi apabila diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin.

¹⁹ Dian Sudiantini, *Manajemen Strategi*, (Jawa Tengah : CV Pena Persada, 2022), hlm. 1

Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan menerapkan manajemen strategi antara lain memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi, membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif, serta mengidentifikasi keunggulan kompetitif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

2. Tahap-tahap Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkap kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan

dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Implementasi strategi sering disebut sebagai tahap tindakan manajemen strategi yang berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Tahap akhir dari manajemen strategi adalah evaluasi strategi. Organisasi perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.²⁰

3. Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation – Space Matrix*)

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan atau yang selanjutnya disebut dengan *Space Matrix* merupakan sebuah matriks yang dapat membantu merumuskan sebuah strategi yang cocok bagi sebuah organisasi atau perusahaan. *Space Matrix* memiliki empat

²⁰ Annisa Ligar Widanti, “*Strategic Management*”, dikutip dari <https://journal.uinsgd.ac.id> diakses pada 19 September 2023

kuadran utama yang terdiri dari *Financial Position* (FP), *Competitive Position* (CP), *Stability Position* (SP), dan *Industry Position* (IP). FP dan CP merupakan Internal Strategic Position sedangkan SP dan IP merupakan External Strategic Position.

Setiap kuadran memiliki beberapa komponen diantaranya komponen FP antara lain *return on assets* (ROA) dan biaya operasional. Kemudian komponen CP antara lain pangsa pasar, kualitas produk atau jasa, dan kepekaan terhadap teknologi. Selanjutnya komponen SP antara lain ancaman kondisi ekonomi (inflasi), hambatan masuk pasar, dan persaingan industri. Yang terakhir komponen IP antara lain potensi pertumbuhan perusahaan, stabilitas keuangan perusahaan, dan produktivitas perusahaan. Pada komponen FP dan IP diberikan nilai 1 (terburuk) hingga 7 (terbaik) kemudian pada komponen CP dan SP diberikan nilai -1 (terburuk) hingga -7 (terbaik). Setelahnya hasil dari setiap komponen tersebut dirata-rata.

Untuk mendapatkan matriks dengan menggunakan rumus berikut ini :

$$\text{Sumbu X} = (\text{rata-rata CP}) + (\text{rata-rata IP})$$

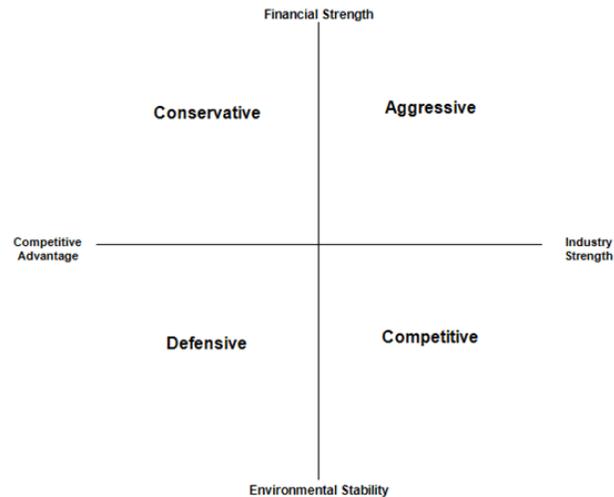
$$\text{Sumbu Y} = (\text{rata-rata SP}) + (\text{rata-rata FP})$$

Ketika hasil vektor arah perusahaan berlokasi di kuadran agresif (kuadran kanan atas) dari *space matrix*, maka organisasi atau perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya dengan memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Apabila vektor arah perusahaan muncul di kuadran konservatif (kuadran kiri atas) dari *space matrix*, yang mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko berlebihan. Saat vektor arah perusahaan muncul di kuadran defensif (kuadran kiri bawah) dari *space matrix*, maka organisasi atau perusahaan disarankan untuk berfokus pada perbaikan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Kemudian jika vektor arah perusahaan muncul di kuadran kompetitif (kuadran kanan bawah) dari *space matrix*, organisasi atau perusahaan mengindikasikan strategi kompetitif.²¹

²¹ Adera, “Matriks Space” dikutip dari <http://aderafiansyah.blogspot.com/2012/11/matriks-space.html?m=1> diakses pada 29 Maret 2023

Gambar 2

Kurva *Space Matrix*



Sumber : H. Rowe, R. Mason. Dan K.Dickel, *Strategic Management and Bussiness Policy ; A Methodological Approach*

Berdasarkan hal-hal diatas strategi-strategi berikut ini yang cocok digunakan untuk sebuah organisasi :

a. Strategi-strategi Integrasi

1) Integrasi ke Depan

Integrasi ke depan (forward integration) berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor. Semakin banyak produsen atau pemasok yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara membangun

website untuk secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen.

2) Integrasi ke Belakang

Integrasi ke belakang (backward integration) adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Jadi dengan adanya integasi ini akan memungkinkan perusahaan untuk membeli persediaan atau bahan mentah dari pemasok dengan lebih mudah dan leluasa. Selain itu mereka juga dapat mengakuisisi perusahaan pemasok dan mendirikan anak perusahaan sendiri untuk memegang peranan sebagai pemasok.

3) Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal (horizontal integration) mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Meningkatnya strategi horizontal sebagai strategi pertumbuhan dengan merger, akuisisi, atau pengambil alihan diantara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

b. Strategi-strategi Intensif

1) Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk lainnya. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.

2) Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

3) Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

c. Strategi Diversifikasi

Terdapat dua jenis umum strategi diversifikasi yaitu terkait dan tidak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif, bisnis dikatakan tidak terkait jika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

d. Strategi Defensif

1) Penciutan

Penciutan (retrenchment) terjadi saat sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Hal tersebut bisa juga disebut dengan pembalikan atau strategi reorganisasional, penciutan dilakukan untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi.

2) Divestasi

Divestasi adalah kondisi dimana sebuah organisasi atau perusahaan menjual salah satu divisi atau bagiannya. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis yang lebih

jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan yang lain.

3) Likuidasi

Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus mengalami kerugian uang dalam jumlah yang besar.²²

B. Pengelolaan Zakat

Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat islam. Tujuan dari pengelolaan zakat adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan

²² Imam Gunadi, “Analisis Kecenderungan Strategi Perusahaan Melalui Pendekatan Matriks Strategic Position And Action Evaluation”, *Skripsi* tidak diterbitkan, Program Studi Ekonomi Syariah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2018, hlm. 25-40

manfaat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.

1. Penghimpunan Zakat

Penghimpunan dana zakat merupakan salah satu aktivitas utama dari pengelolaan zakat. Setiap aktivitas dalam pengelolaan zakat diarahkan untuk mencapai tujuan zakat yaitu meningkatkan perekonomian umat dengan cara pengelolaan dana zakat yang berorientasi pada perbaikan kondisi perekonomian mustahik. Aktivitas penghimpunan zakat pada dasarnya dapat dilakukan dengan cara melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan sosialisasi mengenai permasalahan zakat. Sedangkan di dalam penghimpunan dana zakat bisa dilakukan melalui rekening bank, konter, ataupun diambil secara langsung oleh amil, hal ini bertujuan untuk memudahkan muzakki dalam menyalurkan dana.²³

2. Pendistribusian Zakat

Istilah pendistribusian berasal dari kata distribusi yang berarti penyaluran atau pembagian kepada beberapa orang atau beberapa tempat. Oleh karena itu kata ini mengandung makna pemberian harta zakat kepada para mustahiq secara produktif dengan tujuan agar zakat

²³ Aziz dan Sukma, "Strategi Penghimpunan Dana Zakat Lima Lembaga Pengelola Zakat Di Indonesia", *Jurnal Syarikah*, (Bogor) Vol. 2 Nomor 1, 2016, hlm. 131.

mendatangkan hasil dan manfaat yang memproduktifkan. Hal tersebut sesuai dengan mengoptimalkan fungsi zakat sebagai amal ibadah yang mengharuskan pendistribusian zakat diarahkan kepada model produktif daripada konsumtif seperti yang tercantum pada UU No. 23 Tahun 1999. Ketentuan-ketentuan di dalam pendistribusian dana zakat kepada mustahiq yaitu dengan mengutamakan distribusi domestik dengan melakukan distribusi local atau lebih mengutamakan penerima zakat yang berada dalam lingkungan terdekat dengan lembaga zakat dibandingkan dengan pendistribusiannya untuk wilayah lain, kemudian pendistribusian yang merata sesuai dengan kaidah yang ada, serta membangun kepercayaan antara pemberi dan penerima zakat.²⁴

²⁴ Ahmad Dedaat Saddam Alhaqqe, “Strategi Pengelolaan Zakat Dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Muzakki Pada Badan Amil Zakat, Infaq, Dan Shadaqah (BAZIS) Jakarta”, Skripsi tidak diterbitkan, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2017, hlm. 40-41.

BAB III
GAMBARAN UMUM PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI
PENGELOLAAN ZAKAT DI LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN
SPACE MATRIX

A. Gambaran Umum LAZIS Jateng

1. Sejarah Berdirinya

Keberadaan LAZIS dimulai sejak tanggal 12 Oktober 2000 saat diadakannya seminar UU zakat dan pajak yang menghadirkan Dirjen Pajak dan Baznas. Diresmikan dengan SK Notaris RA Cheriah Bahrudin Suryobroto, S.H. tanggal 6 Maret 2001 dengan nama LAZIS (Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah) Al Ihsan Surakarta dibawah naungan Yayasan LAZ Al Ihsan. Kemudian pada tanggal 23 Januari 2002 mendapatkan rekomendasi dari Departemen Agama Kota Surakarta untuk dikukuhkan sebagai Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA). Pada tahun 2007 meluaskan wilayahnya untuk area Jawa Tengah dengan akta pendirian Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah oleh notaris Ida Widiyanti di Semarang tanggal 1 Agustus 2007 dan akta Badan Hukum Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah dari DEPKUMHAM RI, (No. 3328.HT.01.02.Th.2007) dan berubah menjadi LAZIS Jateng.

2. Visi dan Misi

a. Visi LAZIS Jateng

Menjadi LAZ Terpercaya dan Terdepan dalam Melayani Umat

b. Misi LAZIS Jateng

- 1) Membangun sistem manajerial kelembagaan yang amanah, profesional, inovatif, dan akuntabel dengan standar manajemen internasional
- 2) Membangun jaringan nasional dan internasional dalam penghimpunan dan pendayagunaan dana umat
- 3) Membangun aset-aset umat dalam sektor ekonomi, pendidikan, dan kesehatan berbasis syariah
- 4) Peningkatan kualitas sumber daya amilin secara periodik dengan standar kompetensi amil internasional
- 5) Melahirkan pemimpin muda muslim yang tangguh dan berwawasan global

3. Struktur Organisasi Lembaga/Instansi

- a. Pimpinan : Muhammad Riza Ade
- b. Admin : Risti Wulandari
- c. Fundraising : Azzam
- d. Keuangan : Sri Rahayu
- e. Program : Najmudin Sholeh²⁵

²⁵ LAZIS Jateng Surakarta, “Gambaran Umum LAZIS Jateng Surakarta” dikutip dari <https://lazisjateng.org/tentang-kami/> diakses 29 Maret 2023

B. Strategi Pengelolaan Zakat di LAZIS Jateng

LAZIS Jateng memiliki beberapa strategi dalam menghimpun dana zakat diantaranya dengan membuat program-program penghimpunan zakat dengan membagikan kupon donasi untuk anak yatim kemudian bekerja sama dengan sekolah dengan membagikan kencleng atau celengan kepada sekolah-sekolah agar siswa dapat berzakat kemudian hasilnya dapat digunakan untuk keperluan sekolah, hingga program penghimpunan dana zakat dengan menjual baju-baju hasil donasi kemudian hasil penjualan digunakan untuk anak yatim. Pendistribusian zakat di LAZIS Jateng dilakukan dengan menyesuaikan program-programnya, juga menyesuaikan dengan donatur yang berzakat karena terkadang ada rekomendasi dari donatur terkait yang diberi zakat.

C. Definisi Komponen *Space Matrix*

Space matrix merupakan sebuah matriks yang dapat membantu merumuskan sebuah strategi. Terdiri dari empat kuadran utama yaitu FP (*Financial Position*), CP (*Competitive Position*), SP (*Stability Position*), dan IP (*Industry Position*). FP dan CP yang merupakan *internal strategic position* serta SP dan IP merupakan *external strategic position*. Setiap kuaran memiliki beberapa variabel diantaranya :

1. Variabel *Financial Position* (FP)

a. Pertumbuhan pendapatan

Komponen pertumbuhan pendapatan diambil dari presentase pendapatan penghimpunan dana zakat, infaq/sedekah,

dan amil dari tahun 2019 hingga 2021, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Pr 2019} = \frac{\text{Pt 2019} - \text{Pt 2018}}{\text{Pt 2018}} \times 100\%$$

$$\text{Pr 2019} = \frac{\text{Rp } 13.940.752.213,00 - \text{Rp } 13.315.343.827,00}{\text{Rp } 13.315.343.827,00} \times 100\%$$

$$\text{Pr 2019} = 0,56\%$$

$$\text{Pr 2020} = \frac{\text{Pt 2020} - \text{Pt 2019}}{\text{Pt 2019}} \times 100\%$$

$$\text{Pr 2020} = \frac{\text{Rp } 18.063.420.388,00 - \text{Rp } 13.940.752.213,00}{\text{Rp } 13.940.752.213,00} \times 100\%$$

$$\text{Pr 2020} = 29,5\%$$

$$\text{Pr 2021} = \frac{\text{Pt 2021} - \text{Pt 2020}}{\text{Pt 2020}} \times 100\%$$

$$\text{Pr 2021} = \frac{\text{Rp } 23.838.729.965,00 - \text{Rp } 18.063.420.388,00}{\text{Rp } 18.063.420.388,00} \times 100\%$$

$$\text{Pr 2021} = 31,9\%$$

Berdasarkan rumus tersebut dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 pertumbuhan pendapatan penghimpunan dana sebesar 0,56% kemudian pada tahun 2020 pertumbuhan pendapatan penghimpunan dana sebesar 29,5% dan pada tahun 2021 pertumbuhan pendapatan penghimpunan dana sebesar 31,9%.

b. Kualitas aset lembaga

Kualitas aset lembaga dihitung dengan membandingkan penghimpunan dana pada tahun 2021 dengan total aset yang dimiliki pada tahun 2021. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$\text{Kualitas Aset} = \frac{\text{Penghimpunan Dana}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{Kualitas Aset} = \frac{\text{Rp } 23.838.729.965,00}{\text{Rp } 5.565.345.030,00} \times 100\%$$

$$\text{Kualitas Aset} = 428,3\%$$

Berdasarkan rumus tersebut dapat dilihat bahwa kualitas aset LAZIS Jateng sebesar 428,3%.

c. Efisiensi biaya operasional

Biaya operasional merupakan biaya yang digunakan untuk kegiatan operasional lembaga seperti beban pegawai, beban sosialisasi dan pengembangan, beban telepon, listrik, air, dan internet hingga beban penyusutan yang diambil dari dana amil. Efisiensi biaya operasional dihitung dari perbandingan biaya operasional dengan total dana yang berhasil dihimpun. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi Biaya Operasional} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Penghimpunan Dana}} \times 100\%$$

$$\text{Efisiensi Biaya Operasional} = \frac{\text{Rp } 4.736.026.191,00}{\text{Rp } 23.838.729.191,00} \times 100\%$$

$$\text{Efisiensi Biaya Operasional} = 19,8\%$$

Berdasarkan rumus tersebut dapat dilihat bahwa efisiensi biaya operasional yang digunakan LAZIS Jateng sebesar 19,8%.

2. Variabel *Competitive Position* (CP)

a. Pangsa pasar

Pangsa pasar merupakan perbandingan presentase penghimpunan LAZIS Jateng dibandingkan dengan penghimpunan BAZNAS Jawa Tengah, BAZNAS Jateng dijadikan *bench marking* karena peneliti berasumsi bahwa BAZNAS mewakili lembaga dengan kapitalisasi pasar paling besar di Jawa Tengah. Adapun perbandingannya sebagai berikut:

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Penghimpunan LAZIS Jateng}}{\text{Penghimpunan BAZNAS Jateng}} \times 100\%$$

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Rp } 23.838.729.965,00}{\text{Rp } 57.231.379.957,00} \times 100\%$$

$$\text{Pangsa Pasar} = 41,6\%$$

Berdasarkan perhitungan rumus tersebut maka pangsa pasar LAZIS Jateng sebesar 41,6%.

b. Kualitas produk atau jasa

Kualitas produk atau jasa di LAZIS Jateng tergolong variatif. LAZIS Jateng memiliki banyak program dalam pengelolaan zakat baik menghimpun maupun menyalurkan dana, salah satunya program pemberdayaan ekonomi dengan tujuan membantu program pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan dengan memberikan modal usaha dan pendampingan usaha secara bertahap hingga tercapainya tujuan.

Apabila dibandingkan dengan lembaga pengelola zakat lainnya, kualitas produk atau jasa dari LAZIS Jateng tergolong dapat bersaing, karena produk atau jasa dari lembaga pengelola zakat yang lain tergolong hampir sama.

c. Kepekaan terhadap teknologi

Kepekaan terhadap teknologi LAZIS Jateng tergolong cukup baik berupa website, sosial media, serta pembayaran melalui rekening bank. Namun dibandingkan dengan lembaga pengelola zakat yang lain, penggunaan teknologi oleh LAZIS Jateng tergolong kurang maksimal, karena dilihat dari majunya teknologi sudah ada lembaga pengelola zakat lainnya yang dalam pembayaran zakatnya dipermudah dengan berkolaborasi dengan

aplikasi gojek hingga mudahnya pembayaran zakat dengan m-banking.

3. Variabel *Stability Position* (SP)

a. Perubahan teknologi

Teknologi yang digunakan oleh LAZIS Jateng dari tahun ke tahun cenderung tidak mengalami perubahan. Berupa website dan beberapa sosial media yang digunakan untuk media promosi juga transfer antar bank untuk media penghimpunan zakat.

b. Ancaman inflasi

Ancaman inflasi dilihat dari adanya kasus virus Covid-19 kemarin penghimpunan zakat LAZIS Jateng cenderung stabil bahkan mengalami peningkatan.

c. Hambatan masuk pasar

Dalam industri filantropi, hambatan pemain baru untuk masuk tergolong cukup rendah. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya lembaga-lembaga filantropi yang hingga saat ini turut menjadi bagian dan terus bermunculan setiap tahunnya, seperti LAZ Yayasan Dompot Sejuta Harapan Klaten yang baru diresmikan menjadi LAZ skala kabupaten pada tahun 2022.

d. Persaingan industri

Persaingan industri dalam bidang filantropi tergolong sulit karena banyaknya pesaing hingga pemain baru. Meski begitu, melihat program-program hingga pengelolaan dana zakat yang ada di LAZIS Jateng, LAZIS Jateng memiliki potensi yang sama dengan lembaga pengelola zakat yang lain atau dapat dikatakan dapat bersaing apabila dibandingkan dengan lembaga-lembaga yang lain.

4. Variabel *Industry Position (IP)*

a. Potensi pertumbuhan lembaga

Potensi pertumbuhan lembaga dihitung dari rata-rata pertumbuhan penghimpunan dana dalam tiga tahun terakhir, sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Pertumbuhan Pendapatan 2019} + 2020 + 2021}{3}$$

$$\text{Rata-rata} = \frac{0,56\% + 29,5\% + 31,9\%}{3}$$

$$\text{Rata-rata} = 20,65\%$$

Sehingga potensi pertumbuhan LAZIS Jateng adalah sebesar 77,9%.

b. Stabilitas keuangan lembaga

Stabilitas keuangan lembaga dilihat dari kas bersih di dalam laporan arus kas LAZIS Jateng pada tahun 2020 dan 2021 yang mengalami kenaikan yang sangat signifikan dari Rp 80.562.190,00 ke Rp 2.932.387.841,00.

c. Produktivitas lembaga

Produktivitas lembaga dihitung dari perbandingan antara total pendistribusian dana dengan total penghimpunan dana dalam tiga tahun terakhir. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$\text{Prod. 2019} = \frac{\text{Total Pendistribusian Dana}}{\text{Total Penghimpunan Dana}} \times 100\%$$

$$\text{Prod. 2019} = \frac{\text{Rp } 14.714.528.974,00}{\text{Rp } 13.940.752.213,00} \times 100\%$$

$$\text{Prod. 2019} = 105,5\%$$

$$\text{Prod. 2020} = \frac{\text{Total Pendistribusian Dana}}{\text{Total Penghimpunan Dana}} \times 100\%$$

$$\text{Prod. 2020} = \frac{\text{Rp } 17.982.858.197,00}{\text{Rp } 18.063.420.388,00} \times 100\%$$

$$\text{Prod. 2020} = 99,5\%$$

$$\text{Prod. 2021} = \frac{\text{Total Pendistribusian Dana}}{\text{Total Penghimpunan Dana}} \times 100\%$$

$$\text{Prod. 2021} = \frac{\text{Rp } 20.906.342.124,00}{\text{Rp } 23.838.729.965,00} \times 100\%$$

$$\text{Prod. 2021} = 87,6\%$$

Sehingga produktivitas LAZIS Jateng dalam tiga tahun terakhir menurun dari 2019 sebesar 105,5% kemudian 2020 sebesar 99,5% hingga 2021 sebesar 87,6%.

BAB IV

ANALISIS PENILAIAN KETEPATAN STRATEGI PADA LAZIS JATENG DENGAN MENGGUNAKAN *SPACE MATRIX*

A. Penilaian Posisi Bisnis LAZIS Jateng Menggunakan *Space Matrix*

Berdasarkan alat analisis yang digunakan (*space matrix*) setelah menentukan posisi strategis dari variabel-variabel pada komponen FP, CP, SP, dan IP tahapan selanjutnya adalah memberikan nilai pada masing-masing variabel. Dimana variabel-variabel tersebut menggunakan skala yang telah ditentukan dalam *space matrix*.

Dibawah ini merupakan hasil penilaian yang diperoleh LAZIS Jateng yang nantinya akan diolah kembali untuk menentukan arah garis vektor pada kurva *space matrix*. Berikut adalah hasil penilaiannya :

1. Tabel Pembobotan Posisi Strategis Internal (*Internal Strategic Position*)
 - a. Tabel Kekuatan Finansial (*Financial Position/FP*)

Komponen	Nilai
Pertumbuhan Pendapatan	6
Kualitas Aset Lembaga	7
Efisiensi Biaya Operasional	7
Jumlah	20
Rata-rata	6,7

Berdasarkan uraian pada tabel diatas, nilai pertumbuhan pendapatan dalam *space matrix* peneliti berikan nilai 6 hal ini karena pertumbuhan pendapatan atau penghimpunan dana LAZIS Jateng mengalami kenaikan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Kemudian, kualitas aset lembaga peneliti beri nilai 7 karena kualitas aset LAZIS Jateng sangat bagus, dengan satu rupiah aset dapat menghasilkan penghimpunan dana sebesar empat kali lipatnya. Terakhir, efisiensi biaya operasional peneliti beri nilai 7 karena biaya operasional yang digunakan dapat menghasilkan penghimpunan dana yang besar.

b. Tabel Keunggulan Kompetitif (*Competitive Position/CP*)

Komponen	Nilai
Pangsa Pasar	-3
Kualitas Produk atau Jasa	-3
Kepekaan terhadap Teknologi	-5
Jumlah	-11
Rata-rata	-3,6

Berdasarkan uraian tabel diatas, nilai pangsa pasar dalam *space matrix* peneliti beri nilai -3 hal ini karena dibandingkan dengan penghimpunan yang dilakukan BAZNAS Jawa Tengah, pangsa pasar LAZIS Jateng tergolong cukup bagus. Kemudian,

kualitas produk atau jasa peneliti beri nilai -3 karena produk atau jasa LAZIS Jateng tergolong bagus seperti melakukan inovasi terhadap produk yang sudah ada. Terakhir, kepekaan terhadap teknologi peneliti beri nilai -5 karena dalam hal teknologi LAZIS Jateng dapat dikatakan sudah cukup bagus namun masih kurang dalam memanfaatkan atau memaksimalkan dengan baik adanya teknologi yang saat ini sudah berkembang dengan sangat pesat seperti adanya lembaga pengelola zakat yang bekerja sama dengan aplikasi transportasi online sehingga pembayaran zakat sangat mudah melalui aplikasi tersebut.

2. Tabel Pembobotan Posisi Strategis Eksternal (*External Strategic Position*)

a. Tabel Kekuatan Stabilitas (*Stability Position/SP*)

Komponen	Nilai
Perubahan Teknologi	-5
Ancaman Inflasi	-3
Hambatan Masuk Pasar	-7
Persaingan Industri	-7
Jumlah	-22
Rata-rata	-5,5

Berdasarkan uraian tabel diatas, nilai perubahan teknologi dalam *space matrix* peneliti beri nilai -5 karena

berdasarkan observasi peneliti tidak ada perkembangan penggunaan teknologi di LAZIS Jateng. Kemudian, ancaman inflasi peneliti beri nilai -3 karena saat Indonesia dilanda virus Covid-19, LAZIS Jateng dapat mengatasinya sehingga tidak terlalu terkena dampak akibat virus Covid-19. Lalu, hambatan masuk pasar peneliti beri nilai -7 karena hambatan masuk dalam industri filantropi ini tergolong rendah. Terakhir persaingan industri peneliti beri nilai -7, hal ini karena berdasarkan pengamatan peneliti banyak pesaing dan pemain baru yang terus bermunculan sehingga membuat persaingan semakin sulit.

b. Tabel Kekuatan Industri (*Industry Position/IP*)

Komponen	Nilai
Potensi Pertumbuhan	6
Stabilitas Keuangan	7
Produktivitas Lembaga	3
Jumlah	16
Rata-rata	5,3

Berdasarkan uraian tabel diatas, nilai potensi pertumbuhan dalam space matrix peneliti beri nilai 6 karena rata-rata dari pertumbuhan penghimpunan dana dalam tiga tahun terakhir sebesar 77,9% yang artinya potensi pertumbuhan

lembaga cukup tinggi. Kemudian stabilitas keuangan peneliti beri nilai 7 karena peningkatan jumlah kas bersih tahun 2020 ke 2021 yang tergolong tinggi. Terakhir, produktivitas lembaga peneliti beri nilai 3 karena dalam tiga tahun terakhir produktivitas LAZIS Jateng menurun.

Berdasarkan hasil penilaian pada masing-masing variabel posisi strategis di atas, maka selanjutnya adalah mengolah hasil nilai tersebut dengan cara menjumlahkan rata-rata CP dengan IP dan menjumlahkan rata-rata FP dan SP. Sebagai berikut :

$$\text{Sumbu X} = \text{CP} + \text{IP}$$

$$\text{Sumbu X} = -3,6 + 5,3$$

$$\text{Sumbu X} = 1,7$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{SP} + \text{FP}$$

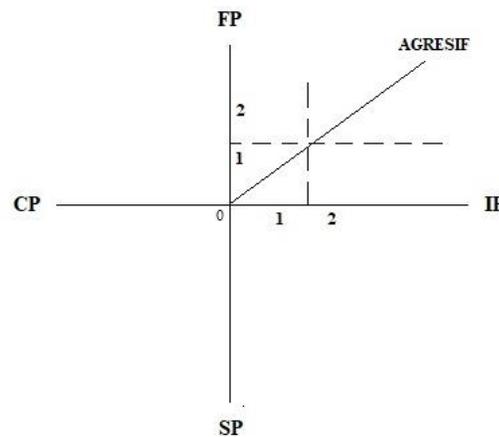
$$\text{Sumbu Y} = -5,5 + 6,7$$

$$\text{Sumbu Y} = 1,2$$

Berdasarkan hasil pengolahan penilaian menggunakan space matrix maka dapat diketahui bahwa sumbu X berada pada titik koordinat 2,7

sedangkan sumbu Y berada pada titik koordinat 1,2 maka arah vektor sebagai berikut :

Gambar 2
Kurva Space Matrix LAZIS Jateng



Sumber : Hasil penilaian strategi LAZIS Jateng

Berdasarkan arah garis vektor *space matrix* yang berlokasi di kuadran agresif (kuadran kanan atas) maka LAZIS Jateng dalam kondisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya untuk menarik keuntungan dari kekuatan-kekuatan eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari beragam ancaman eksternal. Oleh karena itu strategi yang cocok digunakan LAZIS Jateng adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, diversifikasi, atau strategi kombinasi semuanya itu masuk akal dipilih tergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh LAZIS Jateng.

B. Ketepatan Penggunaan Strategi Penghimpunan Zakat LAZIS Jateng Berdasarkan Kondisi Yang Dialami

Strategi penghimpunan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng tergolong variatif seperti pembagian voucher donasi, bekerja sama dengan sekolah-sekolah agar siswa dapat berinfaq, menitipkan kencleng pada warung-warung, hingga membuka donasi melalui website. Yang mana hal tersebut termasuk ke dalam strategi konservatif dimana LAZIS Jateng mengandalkan kompetensi dasar yang dimiliki lembaga dan tidak mengambil resiko berlebihan dengan membuat hal-hal baru.

Berdasarkan hasil penilaian posisi bisnis LAZIS Jateng menunjukkan bahwa LAZIS Jateng seharusnya menggunakan strategi agresif yang artinya LAZIS Jateng seharusnya menggunakan strategi integrasi ke belakang (mempunyai atau memperoleh kendali yang lebih besar atas muzakki), integrasi horizontal (mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap lembaga pengelola zakat yang lain) ; penetrasi pasar (mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya strategi pemasaran yang lebih baik), pengembangan pasar (memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru), dan pengembangan produk (mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk dan jasa saat ini atau jasa baru).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dilihat bahwa strategi yang digunakan LAZIS Jateng kurang tepat mengingat posisi bisnis yang didapat dari kuadran *space matrix* menunjukkan strategi agresif dimana seharusnya LAZIS Jateng dapat menggunakan kekuatan internalnya dengan memanfaatkan peluang eksternal seperti meningkatkan serta memaksimalkan penggunaan teknologi, ekspansi ke pasar baru, penetrasi pasar lebih dalam, inovasi produk secara konsisten, manajemen yang kuat, hubungan baik dengan muzakki, hingga pertumbuhan pasar yang tinggi. Kemudian mengatasi kelemahan internal seperti keterbatasan sumber daya manusia, ketergantungan pada satu produk utama, kurangnya kehadiran online, hingga tingkat persaingan yang tinggi. Serta dapat menghindari ancaman eksternal seperti persaingan yang ketat, perubahan tren pasar, peningkatan biaya operasional, ancaman baru dari lembaga lain, ancaman inovasi teknologi, hingga resesi ekonomi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dari rumusan masalah yang sudah diajukan pada bab pertama. Oleh karena itu, kesimpulan dan jawaban terhadap penelitian tentang “Penilaian Ketepatan Strategi Penghimpunan Zakat Pada LAZIS Jateng Dengan Menggunakan *Space Matrix*” adalah sebagai berikut:

1. Posisi bisnis dari LAZIS Jateng menunjukkan strategi yang paling tepat digunakan adalah strategi agresif yang hasilnya didapat dengan cara mengolah hasil penilaian dari variabel-variabel yang telah ditentukan kemudian hasil tersebut dirata-ratakan kemudian digambarkan pada sumbu x dan y.
2. Strategi penghimpunan zakat yang digunakan oleh LAZIS Jateng kurang tepat digunakan sehingga hal tersebut membuat strategi pengelolaan zakat di LAZIS Jateng kurang maksimal. Dilihat dari posisi bisnisnya dimana LAZIS Jateng seharusnya menggunakan strategi agresif dengan memaksimalkan kekuatan internalnya untuk menarik keuntungan dari kekuatan eksternalnya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka terdapat beberapa saran, yakni sebagai berikut :

1. Para Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi dan literatur kepustakaan terkait dengan kajian mengenai strategi pengumpulan zakat dan penilaian ketepatan strategi yang digunakan dengan menggunakan *space matrix*, yang hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan terhadap penelitian selanjutnya.

Oleh karena itu, bagi peneliti yang memiliki rencana untuk mengkaji mengenai penilaian ketepatan strategi, kedepannya akan lebih baik jika peneliti yang lain lebih memperdalam dan memahami mengenai *space matrix* sebagai alat yang digunakan untuk menentukan strategi agar mendapat hasil penelitian yang lebih akurat.

2. Praktisi

Alangkah baiknya LAZIS Jateng mulai menerapkan strategi agresif untuk mengelola zakat yang sesuai dengan kondisi yang dialami LAZIS Jateng dengan cara mengevaluasi kekuatan internal (tim yang kompeten, loyalitas muzakki, hubungan baik dengan muzaki, kualitas produk tinggi, manajemen yang kuat, hingga efisiensi operasional) kemudian

menggunakannya untuk memanfaatkan peluang eksternal (pertumbuhan pasar yang tinggi, peningkatan teknologi, perubahan tren, inovasi teknologi, hingga penetrasi pasar lebih dalam). Kemudian mengevaluasi kelemahan internal (keterbatasan SDM, ketergantungan pada satu produk utama, rendahnya pengenalan lembaga, tingkat persaingan yang tinggi, hingga kurangnya kehadiran online) agar selanjutnya dapat diperbaiki, serta menganalisis ancaman-ancaman dari eksternal (persaingan yang ketat, perubahan tren pasar, peningkatan biaya operasional, ancaman baru dari pesaing, kemajuan teknologi, hingga ancaman inovasi dari pesaing) agar dapat dihindari apabila terjadi.

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan masukan atau pemikiran berupa saran-saran kepada lembaga-lembaga pengelola zakat agar dapat dengan mudah menentukan ataupun menilai strategi yang dibutuhkan maupun yang sedang digunakan sehingga lembaga dapat terus berkembang dan dapat dikelola dengan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Anwar, Syaifudin, *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001.
- Danim, Sudarman, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2002.
- David, *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta : Selemba Empat, 2004.
- Donnelly, Invancevich JH, Gibson JL JM, *Organisasi*, terj. Agus Dharma, Jakarta : Erlangga, 2001.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Riset*, Yogyakarta : UGM Press, 1986.
- Hasan, Ali, *Marketing Bank Syariah*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2010.
- Juliansyah, Noor, *Metode Penelitian*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 2008.
- Ritonga, Zuriani, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*, Yogyakarta : Penerbit Deepublish Grup Penerbitan CV Budi Utama, 2020.
- Sedarmayanti dan Hidayat, Syarifudin, *Metode Penelitian*, Bandung : Mandar Maju, 2002.
- Siagian, Sondang P., *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2002.

Sudiantini, Dian, *Manajemen Strategi*, Jawa Tengah : CV Pena Persada, 2022.

Tjiptono, Fandi, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta : CV Andi Offset, 2008.

Artikel Jurnal dan Penelitian Ilmiah

Adera, “*Matriks Space*” dikutip dari <http://aderafiansyah.blogspot.com/2012/11/matriks-space.html?m=1> diakses pada 29 Maret 2023.

Alamsyah AB, dkk., “Analisis Strategi *Toko/Retail Modern* Di Kabupaten Lombok Tengah,” (Mataram) Vol. 9 Nomor 2, 2021.

Alhaqqe, Saddam, Dedaat, Ahmad, “Strategi Pengelolaan Zakat Dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Muzakki Pada Badan Amil Zakat, Infaq, Dan Shadaqah (BAZIS) Jakarta”, *Skripsi* tidak diterbitkan, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2017.

Annisa Ligar Widanti, “*Strategic Management*”, dikutip dari <https://journal.uinsgd.ac.id> diakses pada 19 September 2023

Aziz dan Sukma, “Strategi Penghimpunan Dana Zakat Lima Lembaga Pengelola Zakat Di Indonesia”, *Jurnal Syarikah*, (Bogor) Vol. 2 Nomor 1, 2016.

Badan Amil Zakat Nasional, “*Laporan Kinerja 2021*,” pid.baznas.go.id diakses 7 Desember 2022.

Gunadi, Imam, “Analisis Kecenderungan Strategi Perusahaan Melalui Pendekatan Matriks Strategic Position And Action Evaluation (Studi Kasus di Koperasi BMT Mekar Da’wah)”, *Skripsi* tidak diterbitkan, Program Studi Ekonomi

Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2018.

LAZIS Jateng Surakarta, “Gambaran Umum LAZIS Jateng Surakarta” dikutip dari <https://lazisjateng.org/tentang-kami/> diakses 29 Maret 2023.

Putra, Bayu, Ramdani, dkk., “Analisis Perumusan Strategi Bisnis Toserba 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang,” *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi*, (Padang) Vol. 1 Issue 5, 2020.

Wikaningtyas, Utami, Suci dan Sulastiningsih, “Strategi Penghimpunan Dana Zakat Pada Organisasi Pengelola Zakat Di Kabupaten Bantul,” *Jurnal Riset Manajemen*, (Yogyakarta) Vol.2 Nomor 1, 2015.

LAMPIRAN

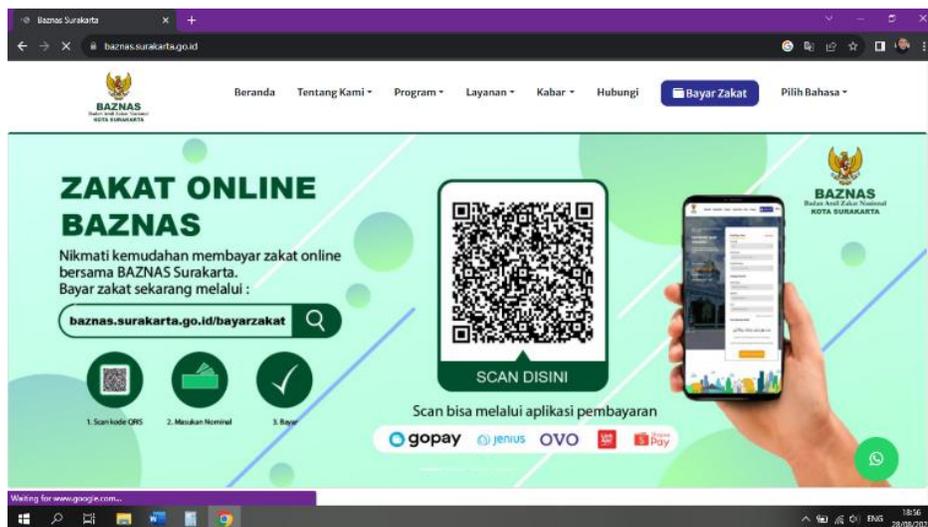
Lampiran 1

Banch Marking website LAZIS Jateng dan BAZNAS

Gambar Website LAZIS Jateng



Gambar Website BAZNAS



Lampiran 2

Surat Izin Penelitian LAZIS Jateng



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
FAKULTAS SYARIAH

Jalan Pandawa, Pucangan, Kartasura, Sukoharjo, Telepon (0271) 781516 Fax (0271) 782774
 Homepage: syariah.uinsaiid.ac.id - Email: syariah@uinsaiid.ac.id
 Hotline: 0857 2883 3097 (Akademik) - 0821 3384 2172 (Humas)

Nomor : B-562/Un.20/F-II/PP.00.9/3/2023 16 Maret 2023
 Lamp : -
 Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada,
 Ketua LAZIS Jateng Cabang Surakarta
 Di tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertandatangan di bawah ini Dekan Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta memohon izin atas:

Nama : Yulvia Thiamubi
 NIM : 192141040
 Program Studi : Manajemen Zakat Dan Wakaf
 Fakultas : Syariah
 Judul Penelitian : **"Penilaian Efektivitas Strategi Penghimpunan Zakat Pada LAZIS Jateng Al Ihsan Cabang Surakarta Dengan Menggunakan Space Matrix"**

Waktu Penelitian : 1 (satu) bulan sejak surat permohonan ini dikeluarkan untuk melakukan penelitian pada instansi atau lembaga yang Saudara pimpin.

Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

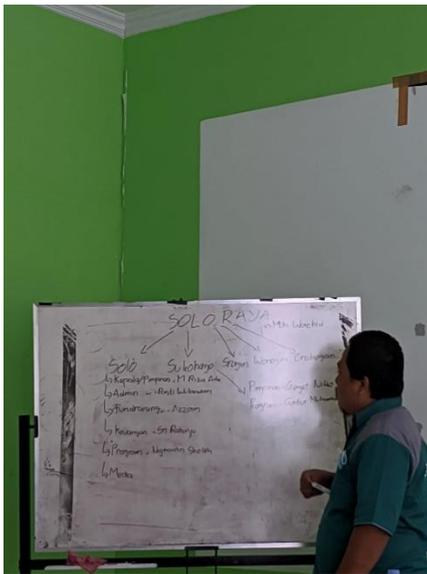


Dekan,

 Dr. Ismail Yahya, S.Ag., M.A.
 NIP. 19750409 199903 1 001

Lampiran 3

Foto Dokumentasi



Lampiran 4

HASIL OBSERVASI

Metode Observasi dalam penelitian ini peneliti gunakan untuk mendapatkan data dari LAZIS Jateng untuk mengukur setiap komponen dalam space matrix. Komponen variabel FP (Financial Position) membutuhkan laporan keuangan LAZIS Jateng untuk mengukur pertumbuhan pendapatan, kualitas aset lembaga, dan efisiensi biaya operasional.

Kemudian dalam variabel CP (Competitive Position) yang berisi komponen pangsa pasar, kualitas produk atau jasa, dan kepekaan terhadap teknologi. Ketiganya dapat diukur dengan membandingkan antara LAZIS Jateng dengan lembaga pengelola zakat lainnya seperti BAZNAS. Pangsa pasar dapat diukur dengan membandingkan hasil penghimpunan zakat LAZIS Jateng dengan total penghimpunan zakat yang dihimpun oleh BAZNAS Jawa Tengah. Kemudian untuk kualitas produk atau jasa dapat dilihat dari program-program yang dijalankan oleh LAZIS Jateng yang dalam pengamatan peneliti berjalan dengan semestinya, kemudian apabila dibandingkan dengan BAZNAS, kualitas produk atau jasa yang dimiliki LAZIS Jateng termasuk dalam kategori baik, karena dalam pengamatan peneliti lembaga pengelola zakat yang ada kurang lebihnya memiliki program yang sama. Kemudian dari komponen kepekaan terhadap teknologi dibandingkan dengan lembaga yang lain LAZIS Jateng termasuk tertinggal karena contohnya BAZNAS yang sudah berkolaborasi dengan aplikasi

pembayaran yang memudahkan muzakki untuk menyalurkan zakatnya seperti dengan menggunakan gojek, shopee, hingga linkAja

Pada variabel SP (Stability Position) yang berisi komponen perubahan teknologi yang dapat dinilai dengan melihat langsung perkembangan dari website dan kantor LAZIS Jateng yang dalam beberapa tahun terakhir tidak mengalami perubahan. Kemudian komponen ancaman inflasi yang dapat dilihat dari laporan keuangan yang menunjukkan penghimpunan zakat LAZIS Jateng yang cenderung meningkat sehingga disimpulkan bahwa LAZIS Jateng tidak mengalami ancaman yang berarti saat Covid-19 kemarin. Selanjutnya hambatan masuk pasar yang peneliti lihat bahwa untuk membentuk organisasi pengelola zakat tergolong mudah sehingga sampai saat ini makin banyak organisasi pengelola zakat baru yang terus bermunculan, hal tersebut menunjukkan bahwa hambatan masuk pasar tergolong mudah. Yang terakhir, komponen persaingan industri peneliti simpulkan menjadi sulit karena banyaknya lembaga yang mengelola zakat.

Kemudian, variabel IP (Industry Position) dapat dihitung dengan melihat laporan keuangan LAZIS Jateng seperti halnya variabel FP (Financial Position). Variabel IP (Industry Position) berisi komponen potensi pertumbuhan lembaga, stabilitas keuangan lembaga, dan produktivitas keuangan.

Lampiran 5

HASIL WAWANCARA

Nama : Azzam

Jabatan : Bagian Fundraising

A. Bagaimana strategi penghimpunan zakat yang dilakukan LAZIS Jateng?

Jawaban :

Strategi penghimpunan zakat yang dilakukan berupa pembagian kupon-kupon sedekah untuk anak yatim, kemudian mengajak sekolah-sekolah bekerja sama dengan LAZIS agar para siswanya dapat berinfaq kemudian dana tersebut dapat digunakan kembali oleh sekolah dengan potongan 10% untuk LAZIS, membagikan kencleng ke warung-warung sekitar LAZIS, serta menggalakkan promosi melalui website dan instagram agar banyak yang lebih mengenal dan dapat menjadi muzakki di LAZIS.

B. Bagaimana strategi pendistribusian di LAZIS Jateng?

Jawaban :

Strategi pendistribusian di LAZIS Jateng tergantung darimana hasil penghimpunan dananya, contoh apabila ada doantur yang secara khusus meminta untuk zakatnya disalurkan kepada orang tertentu melalui LAZIS Jateng. Kemudian pendistribusian menyesuaikan program yang ada, dll.

C. Apa saja program yang ada di LAZIS Jateng?

Jawaban :

Program Pendidikan yang berisi program beasiswa tepat terpadu serta pijar pendampingan belajar anak yatim dan dhuafa, kemudian program sosial kemanusiaan untuk membantu para korban bencana hingga yang terkena penyakit, program ekonomi dimana pembagian modal usaha kepada pelaku umkm, program kesehatan, program dakwah, serta program kurban.

D. Apa saja teknologi yang digunakan LAZIS Jateng?

Jawaban :

Untuk laporan keuangan dari cabang ke pusat menggunakan sistem informasi akuntansi yang bernama silazisku. Kemudian untuk media promosi menggunakan website, media sosial seperti Instagram.

E. Apa saja aplikasi pembayaran yang digunakan LAZIS Jateng?

Jawaban :

Berupa transfer antar bank, belum bekerja sama dengan aplikasi pembayaran yang lain.

F. Bagaimana keadaan LAZIS Jateng saat covid-19?

Jawaban :

Tidak terlalu menghadapi kerumitan yang berarti, banyak muzakki yang menyalurkan zakat dengan transfer karena keterbatasan ke luar rumah.

G. Bagaimana persaingan antar lembaga yang dihadapi LAZIS Jateng?

Jawaban :

Sangat kompetitif, banyak lembaga baru yang muncul dan juga ancaman dari lembaga lain yang melakukan inovasi program sehingga harus lebih pandai dalam menjaga loyalitas dari muzakki.

Lampiran 6

Laporan Keuangan Tahun 2019 hingga 2021

LAPORAN KEUANGAN
YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2020 DAN 2019
DAN
LAPORAN AUDITOR INDPENDEN

DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
Pernyataan Manajemen	
Laporan Auditor Independen	
Laporan Keuangan	
Laporan Posisi Keuangan	1
Laporan Perubahan Dana	2 - 4
Laporan Perubahan Aset Kelolaan	5 - 6
Laporan Arus Kas	7
Catatan Atas Laporan Keuangan	8 - 21



Jl. Jatiraya B6 Srandol Wetan Banyumanik Kota Semarang Jawa Tengah, Telp 0247471823

**SURAT PERNYATAAN PENGURUS
YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
TENTANG TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN KEUANGAN
31 DESEMBER 2020**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Doso Sutrisno S.Pd
Jabatan : Direktur Eksekutif
Alamat Kantor : Jl. Jati Raya B6, Banyumanik, Semarang

Nama : Nur Akhmad, S.Pd.I
Jabatan : Direktur Operasional
Alamat Kantor : Jl. Jati Raya B6, Banyumanik, Semarang

Untuk dan atas nama Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah, menyatakan bahwa:

1. Kami bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian laporan keuangan Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah;
2. Laporan keuangan Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah tanggal 31 Desember 2020 dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut telah disusun dan disajikan berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 109;
3.
 - a. Semua informasi dalam laporan keuangan telah dimuat secara lengkap dan benar.
 - b. Laporan keuangan Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah tidak mengandung informasi atau fakta material yang tidak benar serta tidak menghilangkan informasi dan fakta material.
 - c. Semua dokumen transaksi, catatan keuangan dan pembukuan serta dokumen pendukung telah lengkap disusun dan disimpan oleh Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
4. Kami bertanggung jawab atas sistem pengendalian internal, pencegahan dan penanggulangan kecurangan, serta kepatuhan terhadap perundang-undangan yang relevan bagi Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Semarang, 30 Desember 2021


Doso Sutrisno, S.Pd Nur Akhmad, S.Pd.I
 Direktur Eksekutif Direktur Operasional



License No. 5/KM 1/2012

KANTOR AKUNTAN PUBLIK
AHMAD RAHARJO UTOMO

Jl. Teluk Ratai No. 82A Kompleks TNI AL
Rawa Bambu, Pasaringgu - Jakarta 12520
Ph. 021 - 780 7316 Fax. 021 - 7884 0191
Email: info@arutomo-cpa.com
www.arutomo-cpa.com

No. 00155/2.0883/AU.4/11/0834-4/1/XII/2021

Dewan Pengawas dan Pengurus
Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah

LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN

Kami telah mengaudit laporan keuangan **Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah** terlampir, yang terdiri dari laporan posisi keuangan tanggal 31 Desember 2020 dan 2019, serta laporan perubahan dana, laporan perubahan aset kelolaan, dan laporan arus kas untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut, dan suatu ikhtisar kebijakan akuntansi signifikan dan informasi penjelasan lainnya.

Tanggung jawab manajemen atas laporan keuangan

Manajemen bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan ini sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, dan atas pengendalian internal yang ditentukan perlu oleh manajemen untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan yang bebas dari kesalahan penyajian material, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan.

Tanggung jawab auditor

Tanggung jawab kami adalah untuk menyatakan suatu opini atas laporan keuangan ini berdasarkan audit kami. Kami melaksanakan audit kami berdasarkan Standar Audit yang ditetapkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia. Standar tersebut mengharuskan kami mematuhi ketentuan etika serta merencanakan dan melaksanakan audit untuk memperoleh keyakinan memadai bahwa laporan keuangan bebas dari kesalahan penyajian material.

Suatu audit melibatkan pelaksanaan prosedur untuk memperoleh bukti audit tentang angka-angka dan pengungkapan dalam laporan keuangan. Prosedur yang dipilih bergantung pada pertimbangan auditor, termasuk penilaian atas risiko kesalahan penyajian material dalam laporan keuangan, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan. Dalam melakukan penilaian risiko tersebut, auditor mempertimbangkan pengendalian internal yang relevan dengan penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan entitas untuk merancang prosedur audit yang tepat sesuai dengan kondisinya, tetapi bukan untuk tujuan menyatakan opini atas keefektifitasan pengendalian internal entitas. Suatu audit juga mencakup pengevaluasian atas ketepatan kebijakan akuntansi yang digunakan dan kewajaran estimasi akuntansi yang dibuat oleh manajemen, serta pengevaluasian atas penyajian laporan keuangan secara keseluruhan.

Kami yakin bahwa bukti audit yang telah kami peroleh adalah cukup dan tepat untuk menyediakan suatu basis bagi opini audit kami.

Opini

Menurut opini kami, laporan keuangan terlampir menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan **Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah** tanggal 31 Desember 2020 dan 2019, perubahan dana, dan arus kas untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

KANTOR AKUNTAN PUBLIK
AHMAD RAHARJO UTOMO

Ahmad Toha, CPA
NRAP: AP.0834



30 Desember 2021

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
LAPORAN POSISI KEUANGAN
31 Desember 2020 dan 2019

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2020	2019
ASET			
Aset Lancar			
Kas dan Setara Kas	2c, 3	1.762.795.299	1.873.887.789
Piutang Pihak Berelasi	2d, 2m, 4	10.966.341	32.955.846
Uang Muka	2e	22.312.000	-
Biaya Dibayar Dimuka	2f, 5	-	36.666.667
Jumlah Aset Lancar		1.796.073.640	1.943.510.302
Aset Tidak Lancar			
Aset Tetap - Nilai Bersih	2g, 6	128.288.842	141.504.825
Aset Kelolaan - Nilai Bersih	2h, 7	641.453.133	672.440.333
Aset Hak Guna	2n, 8	259.680.501	-
Jumlah Aset Tidak Lancar		1.029.422.476	813.945.158
TOTAL ASET		2.825.496.115	2.757.455.460
LIABILITAS DAN SALDO DANA			
Liabilitas			
Liabilitas Jangka Pendek			
Utang Pihak Berelasi	2m, 9	291.490.651	223.032.600
Dana Titipan	10	479.412.911	245.648.530
Liabilitas Jangka Panjang			
Pembiayaan Yang Diterima	11	5.379.520	16.139.200
Liabilitas Sewa	2n, 8	165.287.685	-
Jumlah Liabilitas		941.570.768	484.820.330
Saldo Dana			
Saldo Dana Zakat		3.435.725.937	2.984.339.034
Saldo Dana Infak/Sedekah		368.545.738	456.034.213
Saldo Dana Amil		(1.920.346.327)	(1.167.738.118)
Jumlah Saldo Dana		1.883.925.348	2.272.635.130
TOTAL LIABILITAS DAN SALDO DANA		2.825.496.115	2.757.455.460

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN PERUBAHAN DANA

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2020 dan 2019

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2020	2019
DANA ZAKAT			
Penerimaan Dana Zakat			
	2i		
Zakat Mal		2.762.628.296	1.972.223.476
Zakat Profesi		3.477.000.454	2.210.030.449
Zakat Fitrah		438.723.110	333.151.450
Bagi Hasil Rekening		9.508.083	22.552.946
Jumlah Penerimaan Dana Zakat		6.687.859.943	4.537.958.321
Penyaluran Dana Zakat			
	2j, 12		
Fakir		(1.400.000)	(1.650.000)
Miskin		(4.054.407.185)	(2.713.126.841)
Amil		(975.762.270)	(564.425.672)
Muallaf		(200.000)	-
Gharim		(500.000)	(1.000.000)
Fisabilillah		(1.194.702.085)	(1.125.759.734)
Ibnu Sabil		(1.501.500)	(2.645.000)
Alokasi Pemanfaatan Aset Kelolaan		(8.000.000)	(8.000.000)
Jumlah Penyaluran Zakat		(6.236.473.040)	(4.416.607.247)
Surplus (Defisit) Bersih Dana Zakat		451.386.903	121.351.074
Saldo Awal		2.984.339.034	2.862.987.960
Saldo Dana Zakat Awal Periode		2.984.339.034	2.862.987.960
Saldo Dana Zakat Akhir Periode		3.435.725.937	2.984.339.034

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN PERUBAHAN DANA

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2020 dan 2019

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2020	2019
DANA INFAK/SEDEKAH			
Penerimaan Dana Infak/Sedekah	2k, 13		
Infak/Sedekah Terikat		6.943.966.927	5.601.892.936
Infak/Sedekah Tidak Terikat		4.128.206.309	3.796.886.984
Jumlah Penerimaan Dana Infak/Sedekah		11.072.173.236	9.398.779.920
Penyaluran Dana Infak/Sedekah	2l, 14		
Amil		(1.985.533.474)	(2.026.926.320)
Infak/Sedekah Terikat		(5.524.689.566)	(3.080.018.562)
Infak/Sedekah Tidak Terikat		(3.491.451.471)	(4.644.457.129)
Alokasi Pemanfaatan Aset Kelolaan Infak		(157.987.200)	(147.862.200)
Jumlah Penyaluran Dana Infak/Sedekah		(11.159.661.711)	(9.899.264.210)
Surplus (Defisit) Bersih Dana Infak/Sedekah		(87.488.476)	(500.484.290)
Saldo Awal		456.034.213	956.518.504
Saldo Dana Infak/Sedekah Awal Periode		456.034.213	956.518.504
Saldo Dana Infak/Sedekah Akhir Periode		368.545.738	456.034.213

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN PERUBAHAN DANA

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2020 dan 2019

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2020	2019
DANA AMIL			
Penerimaan Dana Amil			
Bagian Amil dari Dana Zakat		834.793.983	564.425.672
Bagian Amil dari Dana Infak/Sedekah Terikat		1.390.663.205	1.120.378.587
Bagian Amil dari Dana Infak/Sedekah Tidak Terikat		594.870.269	906.547.733
Penerimaan Amil dari Fisabilillah Zakat		140.968.287	-
Penerimaan Amil Lainnya		23.322.900	494.000
Jumlah Penerimaan Dana Amil		2.984.618.643	2.591.845.992
Penggunaan Dana Amil			
	15		
Beban Pegawai		(2.465.441.998)	(2.257.153.114)
Beban Sosialisasi, Pengembangan & Kemitraan		(318.422.913)	(84.926.188)
Beban TALI (Telepon, Air, Listrik & Internet)		(116.518.448)	(103.787.185)
Beban Pemeliharaan Aset & Sewa		(202.490.376)	(154.999.200)
Beban Perjalanan Dinas		(213.324.590)	(207.861.924)
Beban Administrasi & Umum		(320.880.583)	(311.887.396)
Beban Penyusutan		(64.402.307)	(44.553.342)
Beban Lainnya		(35.745.638)	(217.825.152)
Jumlah Penggunaan Dana Amil		(3.737.226.853)	(3.382.993.501)
Surplus (Defisit) Bersih Dana Amil		(752.608.209)	(791.147.509)
Saldo Awal		(1.167.738.118)	(376.590.609)
Saldo Dana Amil Awal Periode		(1.167.738.118)	(376.590.609)
Saldo Dana Amil Akhir Periode		(1.920.346.327)	(1.167.738.118)

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
LAPORAN PERUBAHAN ASET KELOLAAN
 Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2020 dan 2019

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

ASET KELOLAAN TIDAK LANCAR	2020				Saldo Akhir
	Saldo Awal	Penambahan	Pengurangan	Akm. Penyusutan	
Dana Zakat					
Kendaraan	80.000.000	-	-	(36.000.000)	44.000.000
	80.000.000	-	-	(36.000.000)	44.000.000
Dana Infak/Sedekah					
Tanah	119.200.000	-	-	-	119.200.000
Kendaraan	1.478.622.000	135.000.000	-	(1.135.368.867)	478.253.133
	1.597.822.000	135.000.000	-	(1.135.368.867)	597.453.133
TOTAL	1.677.822.000	135.000.000	-	(1.171.368.867)	641.453.133

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

5

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
LAPORAN PERUBAHAN ASET KELOLAAN
 Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2020 dan 2019

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

ASET KELOLAAN TIDAK LANCAR	2019				Saldo Akhir
	Saldo Awal	Penambahan	Pengurangan	Akm. Penyusutan	
Dana Zakat					
Kendaraan	80.000.000	-	-	(28.000.000)	52.000.000
	80.000.000	-	-	(28.000.000)	52.000.000
Dana Infak/Sedekah					
Tanah	119.200.000	-	-	-	119.200.000
Kendaraan	1.478.622.000	-	-	(977.381.667)	501.240.333
	1.597.822.000	-	-	(977.381.667)	620.440.333
TOTAL	1.677.822.000	-	-	(1.005.381.667)	672.440.333

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

6

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN ARUS KAS

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2020 dan 2019

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	2020	2019
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan:		
Penerimaan Dana Zakat	6.687.859.943	4.537.958.321
Penerimaan Dana Infak/Sedekah	11.072.173.236	9.398.779.920
Penerimaan Dana Amil	23.322.900	494.000
Penerimaan Dana Kerjasama Penyaluran	255.475.134	-
Penerimaan Dana Non Halal	24.589.175	3.519.972
Pengeluaran:		
Penyaluran Dana Zakat	(5.252.710.770)	(3.844.181.575)
Penyaluran Dana Infak/Sedekah	(9.038.453.037)	(7.603.031.361)
Penyaluran Dana Kerjasama Penyaluran	-	(46.952.000)
Penyaluran Dana Wakaf	(46.299.928)	(94.052.027)
Penggunaan Dana Amil	(3.645.394.462)	(3.126.312.011)
Kas Bersih dari (untuk) Aktivitas Operasi	80.562.190	(773.776.760)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Pengeluaran:		
Perolehan Aset Tetap	(35.911.000)	(31.208.000)
Perolehan Aset Kelolaan	(135.000.000)	-
Kas Bersih dari (untuk) Aktivitas Investasi	(170.911.000)	(31.208.000)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Pengeluaran:		
Pembayaran Pembiayaan	(20.743.680)	(27.264.100)
Kas Bersih dari (untuk) Aktivitas Pendanaan	(20.743.680)	(27.264.100)
Kenaikan (Penurunan) Kas dan Setara Kas	(111.092.490)	(832.248.860)
Saldo Kas dan Setara Kas Awal Periode	1.873.887.789	2.706.136.649
Saldo Kas dan Setara Kas Akhir Periode	1.762.795.298	1.873.887.789

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.



LAPORAN KEUANGAN
YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2021 DAN 2020
DAN
LAPORAN AUDITOR INDPENDEN



Jl. Jatiraya B6 Srandol Wetan Banyumanik Kota Semarang Telp 0247471823

**SURAT PERNYATAAN PENGURUS
YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
TENTANG TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN KEUANGAN
31 DESEMBER 2021**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Doso Sutrisno, S.Pd.
Jabatan : Ketua Yayasan
Alamat Kantor : Jl. Jati Raya B6, Banyumanik, Semarang

Nama : Nur Akhmad, S.Pd.I
Jabatan : Bendahara Yayasan
Alamat Kantor : Jl. Jati Raya B6, Banyumanik, Semarang

Untuk dan atas nama Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah, menyatakan bahwa:

1. Kami bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian laporan keuangan Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah;
2. Laporan keuangan Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah tanggal 31 Desember 2021 dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut telah disusun dan disajikan berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 109;
3.
 - a. Semua informasi dalam laporan keuangan telah dimuat secara lengkap dan benar.
 - b. Laporan keuangan Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah tidak mengandung informasi atau fakta material yang tidak benar serta tidak menghilangkan informasi dan fakta material.
 - c. Semua dokumen transaksi, catatan keuangan dan pembukuan serta dokumen pendukung telah lengkap disusun dan disimpan oleh Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
4. Kami bertanggung jawab atas sistem pengendalian internal, pencegahan dan penanggulangan kecurangan, serta kepatuhan terhadap perundang-undangan yang relevan bagi Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Semarang, 5 Agustus 2022

Ketua Yayasan

Bendahara Yayasan

Doso Sutrisno, S.Pd.

Nur Akhmad, S.Pd.I



No. 00080/2.0883/AU.4/11/0834-5/1/VIII/2022

Dewan Pengawas dan Pengurus
Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah

LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN

Kami telah mengaudit laporan keuangan **Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah** terlampir, yang terdiri dari laporan posisi keuangan tanggal 31 Desember 2021 dan 2020, serta laporan perubahan dana, laporan perubahan aset kelolaan, dan laporan arus kas untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut, dan suatu ikhtisar kebijakan akuntansi signifikan dan informasi penjelasan lainnya.

Tanggung jawab manajemen atas laporan keuangan

Manajemen bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan ini sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, dan atas pengendalian internal yang ditentukan perlu oleh manajemen untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan yang bebas dari kesalahan penyajian material, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan.

Tanggung jawab auditor

Tanggung jawab kami adalah untuk menyatakan suatu opini atas laporan keuangan ini berdasarkan audit kami. Kami melaksanakan audit kami berdasarkan Standar Audit yang ditetapkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia. Standar tersebut mengharuskan kami mematuhi ketentuan etika serta merencanakan dan melaksanakan audit untuk memperoleh keyakinan memadai bahwa laporan keuangan bebas dari kesalahan penyajian material.

Suatu audit melibatkan pelaksanaan prosedur untuk memperoleh bukti audit tentang angka-angka dan pengungkapan dalam laporan keuangan. Prosedur yang dipilih bergantung pada pertimbangan auditor, termasuk penilaian atas risiko kesalahan penyajian material dalam laporan keuangan, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan. Dalam melakukan penilaian risiko tersebut, auditor mempertimbangkan pengendalian internal yang relevan dengan penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan entitas untuk merancang prosedur audit yang tepat sesuai dengan kondisinya, tetapi bukan untuk tujuan menyatakan opini atas keefektifitasan pengendalian internal entitas. Suatu audit juga mencakup pengevaluasian atas ketepatan kebijakan akuntansi yang digunakan dan kewajaran estimasi akuntansi yang dibuat oleh manajemen, serta pengevaluasian atas penyajian laporan keuangan secara keseluruhan.

Kami yakin bahwa bukti audit yang telah kami peroleh adalah cukup dan tepat untuk menyediakan suatu basis bagi opini audit kami.

Opini

Menurut opini kami, laporan keuangan terlampir menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan **Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah** tanggal 31 Desember 2021 dan 2020, perubahan dana, dan arus kas untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

KANTOR AKUNTAN PUBLIK
AHMAD RAHARJO UTOMO



Ahmad Toha, CPA
NRAP: AP.0834



00080

5 Agustus 2022

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
LAPORAN POSISI KEUANGAN
 31 Desember 2021 dan 2020

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2021	2020
ASET			
Aset Lancar			
Kas dan Setara Kas	2c, 3	4.551.840.585	1.762.795.299
Piutang Pihak Berelasi	2d, 2l, 4	8.526.341	10.966.341
Uang Muka	2e, 5	100.000	22.312.000
Jumlah Aset Lancar		4.560.466.926	1.796.073.640
Aset Tidak Lancar			
Aset Tetap - Nilai Bersih	2f, 6	318.932.642	128.288.842
Aset Kelolaan - Nilai Bersih	2g, 7	472.090.933	641.453.133
Aset Hak Guna	2m, 8	213.854.529	259.680.501
Jumlah Aset Tidak Lancar		1.004.878.104	1.029.422.476
TOTAL ASET		5.565.345.030	2.825.496.115
LIABILITAS DAN SALDO DANA			
Liabilitas			
Liabilitas Jangka Pendek			
Dana Titipan	9	577.199.517	770.903.562
Liabilitas Jangka Panjang			
Pembiayaan Yang Diterima	10	138.386.257	5.379.520
Liabilitas Sewa	2m, 8	181.816.454	165.287.685
Jumlah Liabilitas		897.402.228	941.570.768
Saldo Dana			
Saldo Dana Zakat		3.953.661.002	3.435.725.937
Saldo Dana Infak/Sedekah		2.634.628.126	368.545.738
Saldo Dana Amil		(1.920.346.327)	(1.920.346.327)
Jumlah Saldo Dana		4.667.942.801	1.883.925.348
TOTAL LIABILITAS DAN SALDO DANA		5.565.345.029	2.825.496.115

Semarang, 5 Agustus 2022


 Doso Sutrisno
 Ketua Pengurus


 Nur Akhmad
 Bendahara

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN PERUBAHAN DANA

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2021 dan 2020

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2021	2020
DANA ZAKAT			
Penerimaan Dana Zakat	2h		
Zakat Mal		2.828.765.007	2.762.628.296
Zakat Profesi		2.905.721.619	3.477.000.454
Zakat Fitrah		644.362.711	438.723.110
Bagi Hasil Rekening		-	9.508.083
Jumlah Penerimaan Dana Zakat		6.378.849.337	6.687.859.943
Penyaluran Dana Zakat	2i, 11		
Fakir		(4.952.300)	(1.400.000)
Miskin		(3.235.045.250)	(4.054.407.185)
Amil		(782.785.736)	(975.762.270)
Muallaf		-	(200.000)
Gharim		-	(500.000)
Fisabilillah		(1.810.715.816)	(1.194.702.085)
Ibnu Sabil		(19.415.170)	(1.501.500)
Alokasi Pemanfaatan Aset Kelolaan		(8.000.000)	(8.000.000)
Jumlah Penyaluran Zakat		(5.860.914.272)	(6.236.473.040)
Surplus (Defisit) Bersih Dana Zakat		517.935.065	451.386.903
Saldo Dana Zakat Awal Periode		3.435.725.937	2.984.339.034
Saldo Dana Zakat Akhir Periode		3.953.661.002	3.435.725.937

Semarang, 5 Agustus 2022



Doso Sutrisno
Ketua Pengurus



Nur Akhmad
Bendahara

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN PERUBAHAN DANA

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2021 dan 2020

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2021	2020
DANA INFAK/SEDEKAH			
Penerimaan Dana Infak/Sedekah	2j, 12		
Infak/Sedekah Terikat		12.718.048.926	6.943.966.927
Infak/Sedekah Tidak Terikat		4.616.132.939	4.127.961.367
Bagi Hasil Rekening		18.716.070	244.942
Jumlah Penerimaan Dana Infak/Sedekah		17.352.897.935	11.072.173.236
Penyaluran Dana Infak/Sedekah	2k, 13		
Amil		(3.785.313.531)	(1.985.533.474)
Infak/Sedekah Terikat		(7.583.211.087)	(5.524.689.566)
Infak/Sedekah Tidak Terikat		(3.556.928.729)	(3.491.451.471)
Alokasi Pemanfaatan Aset Kelolaan Infak		(161.362.200)	(157.987.200)
Jumlah Penyaluran Dana Infak/Sedekah		(15.086.815.547)	(11.159.661.711)
Surplus (Defisit) Bersih Dana Infak/Sedekah		2.266.082.388	(87.488.476)
Saldo Dana Infak/Sedekah Awal Periode		368.545.738	456.034.213
Saldo Dana Infak/Sedekah Akhir Periode		2.634.628.126	368.545.738

Semarang, 5 Agustus 2022



Doso Sutrisno
Ketua Pengurus



Nur Akhmad
Bendahara

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN PERUBAHAN DANA

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2021 dan 2020

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2021	2020
DANA AMIL			
Penerimaan Dana Amil			
Bagian Amil dari Dana Zakat		782.785.736	834.793.983
Bagian Amil dari Dana Infak/Sedekah		2.960.787.913	1.985.533.474
Penerimaan Amil dari Fisabilillah Zakat		-	140.968.287
Penerimaan Amil dari Fisabilillah Infak/Sedekah		824.525.618	-
Penerimaan Amil Lainnya		63.817.691	23.322.900
Pemulihan CKPN		104.109.233	-
Jumlah Penerimaan Dana Amil		4.736.026.191	2.984.618.643
Penggunaan Dana Amil			
	14		
Beban Pegawai		(2.814.577.750)	(2.465.441.998)
Beban Sosialisasi, Pengembangan & Kemitraan		(815.131.586)	(318.422.913)
Beban Telepon, Air, Listrik & Internet		(133.112.731)	(116.518.448)
Beban Pemeliharaan Aset & Sewa		(67.084.643)	(202.490.376)
Beban Perjalanan Dinas		(182.564.812)	(213.324.590)
Beban Administrasi & Umum		(575.494.436)	(320.880.583)
Beban Penyusutan		(117.178.172)	(64.402.307)
Kerugian & Penurunan Nilai		(30.882.061)	(35.745.638)
Jumlah Penggunaan Dana Amil		(4.736.026.191)	(3.737.226.853)
Surplus (Defisit) Bersih Dana Amil		-	(752.608.209)
Saldo Dana Amil Awal Periode		(1.920.346.327)	(1.167.738.118)
Saldo Dana Amil Akhir Periode		(1.920.346.327)	(1.920.346.327)

Semarang, 5 Agustus 2022



Doso Sutrisno
Ketua Pengurus



Nur Akhmad
Bendahara

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH
LAPORAN PERUBAHAN ASET KELOLAAN
 Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2021 dan 2020
(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	2021			Saldo Akhir	
	Saldo Awal	Penambahan	Pengurangan		Akm. Penyusutan
ASET KELOLAAN TIDAK LANCAR					
Dana Zakat Kendaraan	80.000.000	-	-	(44.000.000)	36.000.000
	80.000.000	-	-	(44.000.000)	36.000.000
Dana Infak/Sedekah Tanah Kendaraan	119.200.000	-	-	-	119.200.000
	1.613.622.000	-	-	(1.296.731.067)	316.890.933
	1.732.822.000	-	-	(1.296.731.067)	436.090.933
TOTAL	1.812.822.000	-	-	(1.340.731.067)	472.090.933

	2020			Saldo Akhir	
	Saldo Awal	Penambahan	Pengurangan		Akm. Penyusutan
ASET KELOLAAN TIDAK LANCAR					
Dana Zakat Kendaraan	80.000.000	-	-	(36.000.000)	44.000.000
	80.000.000	-	-	(36.000.000)	44.000.000
Dana Infak/Sedekah Tanah Kendaraan	119.200.000	-	-	-	119.200.000
	1.478.622.000	135.000.000	-	(1.135.368.867)	478.253.133
	1.597.822.000	135.000.000	-	(1.135.368.867)	597.453.133
TOTAL	1.677.822.000	135.000.000	-	(1.171.368.867)	641.453.133

YAYASAN AL IHSAN JAWA TENGAH

LAPORAN ARUS KAS

Untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2021 dan 2020

(Dinyatakan dalam Rupiah Penuh)

	2021	2020
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan:		
Penerimaan Dana Zakat	6.378.849.337	6.687.859.943
Penerimaan Dana Infak/Sedekah	17.352.897.935	11.072.173.236
Penerimaan Dana Non Halal	21.845.583	24.589.175
Penerimaan Dana Kerjasama Program	21.319.419	255.475.134
Penerimaan Dana Amil	63.817.691	23.322.900
Pengeluaran:		
Penyaluran Dana Zakat	(5.070.128.536)	(5.252.710.770)
Penyaluran Dana Infak/Sedekah	(11.117.927.816)	(9.038.453.037)
Penyaluran Dana Kerjasama Program	(238.497.916)	(46.299.928)
Penggunaan Dana Amil	(4.479.787.856)	(3.645.394.462)
Kas Bersih dari (untuk) Aktivitas Operasi	2.932.387.841	80.562.190
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Pengeluaran:		
Perolehan Aset Tetap	(261.996.000)	(35.911.000)
Perolehan Aset Kelolaan	-	(135.000.000)
Kas Bersih dari (untuk) Aktivitas Investasi	(261.996.000)	(170.911.000)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penerimaan:		
Penerimaan Pembiayaan	147.664.965	
Pengeluaran:		
Pembayaran Pembiayaan	(29.011.520)	(20.743.680)
Kas Bersih dari (untuk) Aktivitas Pendanaan	118.653.445	(20.743.680)
Kenaikan (Penurunan) Kas dan Setara Kas	2.789.045.286	(111.092.490)
Saldo Kas dan Setara Kas Awal Periode	1.762.795.299	1.873.887.789
Saldo Kas dan Setara Kas Akhir Periode	4.551.840.585	1.762.795.299

Lampiran 7

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYATHIDUP



Nama : Yulvia Thiamaubi

NIM : 192141040

Program Studi: Manajemen Zakat Dan Wakaf

TTL : Surakarta, 4 Juni 2001

Agama : Islam

Alamat : Mojo 5/3, Kel. Mojo, Kec. Pasar Kliwon, Kota Surakarta

Email : maubivia553@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

1. 2007-2013 SD Muhammadiyah 23 Surakarta
2. 2013-2016 SMPN 6 Surakarta
3. 2016-2019 SMKN 3 Surakarta

Surakarta, 9 Juni 2023

Yulvia Thiamaubi